Initiatives stratégiques
Évaluation sommative de l'Évaluation, du counselling et de la présentation — Colombie-Britannique

Rapport final

Évaluation et développement des données
Politique stratégiques
Développement des ressources humaines Canada
et ministère de l'Enseignement supérieur,
de la Formation et de la Technologie

juin 1999

SP-AH119-06-99F
(also available in English)

Remerciements

Cette étude a été réalisée par CS/RESORS Consulting, Ltd. L'équipe était composée du chef, Marylee Stephenson, Ph. D., de l'évaluateur principal, Brian McGowan, de l'adjointe de recherche, Nancy Olson, du gestionnaire de la base de données/analyste statistique, David Groden et du conseiller en statistique Jonathan Berkowitz, Ph. D. La firme qui a réalisé l'enquête téléphonique est Points of View Research & Consulting Ltd., présidée par Ana Wiggins.

L'équipe tient à remercier le Comité de direction de l'évaluation pour le soutien éclairé dont il l'a constamment fait bénéficier durant tout le projet. Les membres de ce comité sont :

Derek Brackley, Jaimi Sinclair, Rob Mastin de Développement des ressources humaines Canada et Jay Alam (de l'administration centrale à Ottawa);

Allan Rachue, Ph. D., et David Askew du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Formation et de la Technologie (Ministry of Advanced Education, Training and Technology);

Peter Kagis du ministère des Ressources humaines.

Le gestionnaire du projet pour le compte du comité était Bruce MacInnis, et son approche à la fois prompte et constructive pour assurer la coordination des travaux s'est avérée d'une très grande valeur.

Enfin, nous tenons à remercier aussi tous les répondants des partenaires gouvernementaux qui formaient les comités de direction locaux ainsi que ceux des services contractuels, de même que les centaines de personnes qui ont consenti à être interrogées pour les fins de l'étude. Comme toujours, nous n'aurions pas pu accomplir notre travail sans ce genre de collaboration et de communication ouverte.

Table des matières

Sommaire i

1. Contexte et mandat de l'évaluation 1

2. Méthode de l'évaluation sommative 5

3. Constatations de l'évaluation sommative 9

3.1 Aperçu descriptif des projets pilotes de l'IS/ECP 9

3.2 Constatations de l'évaluation quant aux répercussions, aux effets et aux résultats du programme de l'IS/ECP 25

3.2.1 Répercussions sur les concepteurs/administrateurs du programme 25

3.2.2 Répercussions, effets et résultats pour les participants à l'IS/ECP : constatations des enquêtes auprès des anciens participants et du groupe témoin 31

3.2.3 Résumé des constatations sur les répercussions, les effets et les résultats de l'IS/ECP 43

3.3 Constatations de l'évaluation quant à l'atteinte des objectifs de l'IS/ECP dans son ensemble 44

3.3.1 Objectifs de l'ensemble de l'Initiative pour les partenariats de planification et de mise en œuvre 45

3.3.2 Objectifs de l'ensemble de l'Initiative pour l'amélioration des services d'ECP et le resserrement des liens entre et dans les programmes d'emploi 49

3.3.3 Résumé des constatations sur la réalisation des objectifs pour l'ensemble de l'IS/ECP 51

3.4 Raison d'être du programme — A-t-on encore besoin de services, et l'approche de l'IS/ECP est-elle la meilleure? 52

3.4.1 Résumé des constatations sur la raison d'être du programme 54

3.5 Constatations de l'évaluation quant aux solutions de rechange/orientations futures du programme 55

3.5.1 Solutions de rechange/orientations futures du contenu du programme 55

3.5.2 Solutions de rechange/orientations futures des processus du programme 57

3.5.3 Résumé des constatations sur les solutions de rechange/orientations futures 58

3.6 Conclusions de l'évaluation et leçons tirées de l'expérience — Résumé 59

Annexe : Liste des répondants 63

Liste de tableau

Tableau 1 : Profils des projets pilotes de l'IS/ECP 13

Liste des figures

Figure 1 : Aperçu de l'approche méthodologique 6

Figure 2 : Importance de l'expérience d'ECP — Participants ayant eu des résultats fructueux 34

Figure 3 : Confiance des participants en leur employabilité — Emploi actuel des participants ayant eu des résultats fructueux 34

Figure 4 : Confiance des participants en leur employabilité — Futurs emplois des participants ayant eu des résultats fructueux 35

Figure 5 : Confiance des participants en leur employabilité — Participants n'ayant pas eu des résultats fructueux 36

Figure 6 : Employés durant la période étudiée 38

Figure 7 : Études ou formation des membres des sous-groupes durant la période étudiée 39

Figure 8 : Durée de l'emploi 40

Figure 9 : Taux de rémunération de l'emploi 41

106-02550/

Sommaire

1. Contexte et mandat de l'évaluation

Le gouvernement fédéral et le gouvernement de la Colombie-Britannique ont conçu le programme des initiatives stratégiques pour « ...mettre en place un mécanisme de financement grâce auquel le gouvernement fédéral pourrait travailler en partenariat avec les gouvernements provinciaux et territoriaux afin de mettre à l'essai des approches nouvelles et innovatrices dans des domaines de l'emploi, de l'éducation et de la sécurité du revenu bénéficiant d'une grande priorité ». L'une de ces approches innovatrices consistait à lancer 11 projets pilotes « ...pour offrir des services **améliorés** d'évaluation, de counselling et de présentation (ECP) dans toute la Colombie-Britannique.

Ces projets pilotes étaient conçus pour mettre à l'essai et valider un système **amélioré** d'évaluation, de counselling et de présentation à l'intention des bénéficiaires du soutien du revenu. Ils étaient censés resserrer les liens entre les programmes d'emploi, les prestataires de l'aide sociale et le marché du travail ». Chacun devait être planifié et géré par un comité de direction local composé de représentants des gouvernements et de leurs partenaires communautaires.

Les projets pilotes de l'IS/ECP devaient intégrer jusqu'à cinq principaux éléments du programme, dépendant de l'évaluation des besoins des services locaux et de l'évaluation du profil de leur clientèle. Les principaux éléments susceptibles d'être intégrés étaient les suivants :

1. Un processus d'évaluation collectif des *Points de départ* pour aider les clients à établir un plan d'action pour leurs « premières étapes » en vue de trouver un emploi;

2. Une évaluation/orientation collective en profondeur (particulièrement pour les clients ayant de nombreux obstacles à surmonter);

3. Une évaluation-diagnostic pour les clients dont les obstacles à l'emploi dépassaient la capacité des services normalement fournis par le personnel du partenaire financier ou des organismes contractuels (particulièrement dans le cas des clients ayant des incapacités physiques, psychologiques et/ou des difficultés d'apprentissage précises);

4. Une planification de carrière collective fondée sur les pratiques exemplaires reconnues à cet égard;

5. Un soutien aux apprenants visant à réduire les obstacles personnels/sociaux des clients ayant besoin d'un tel service, afin d'accroître leur capacité d'atteindre leurs objectifs d'emploi.

Les comités de direction locaux pouvaient modifier les programmes existants ou en concevoir de nouveaux (ou nouveaux pour la collectivité, du moins), afin de répondre le

plus efficacement possible aux besoins d'ECP du groupe de clients local, ce qu'ils ont effectivement fait.

La planification et la mise en œuvre de l'IS/ECP exigeaient notamment la réalisation « d'une évaluation de l'ensemble du programme à intervalles appropriés ». Conformément à cette approche, on a réalisé une évaluation formative en 1997; l'évaluation sommative comprenant la collecte des données de référence qui devait suivre était censée être complétée à la fin de l'exercice 1998-1999.

L'objectif global de cette évaluation sommative était d'ailleurs précisé dans la Demande de propositions :

> *...étudier les questions liées à la mise en œuvre, à l'efficacité et aux résultats du programme, de même qu'au suivi continu de son rendement, ainsi qu'évaluer les premiers résultats de l'Initiative. À cette fin, un volet de données de référence s'impose.*

Ce rapport-ci est le rapport final de l'évaluation sommative.

2. Méthode de l'évaluation sommative

L'évaluation devait comprendre deux grands volets, le premier étant une enquête téléphonique de référence auprès des anciens participants et d'un groupe témoin de non-participants à l'Initiative stratégique d'ECP, et le second, une étude de cas de chacun des 11 projets pilotes visés, comprenant des visites sur place à la plupart des points de service et des entrevues téléphoniques avec le personnel des autres. Les visites sur place comprenaient des entrevues avec des membres du comité de direction et des fournisseurs de services contractuels, ainsi qu'un examen de la documentation locale pertinente. Ces deux grands volets de la recherche ont été complétés par des entrevues auprès de principaux répondants aux niveaux les plus élevés de l'élaboration des politiques et de la planification des partenaires gouvernementaux, de même que par un examen de la documentation connexe au niveau de l'ensemble du programme. Les stratégies de collecte des données et les techniques d'analyse ont été choisies en fonction de la nature des données et des enjeux de l'évaluation, de même que des questions à l'étude. Les constatations sont donc basées à la fois sur l'analyse du contenu et sur diverses analyses statistiques.

3. Constatations de l'évaluation sommative

Constatations de l'évaluation quant aux répercussions, aux effets et aux résultats des programmes de l'IS/ECP

L'IS/ECP n'a pas été exempte de difficultés, mais ses répercussions et ses effets ont été globalement positifs. Elle a permis aux concepteurs et aux gestionnaires des programmes des partenaires gouvernementaux d'atteindre leurs objectifs de service à la clientèle, d'apprendre à travailler ensemble (les projets leur ont fait gagner de l'expérience utile en vue du récent passage à l'Entente sur le développement du marché de travail (EDMT), le

cadre stratégique de gestion et de financement conjoints) et de mieux connaître leurs groupes de clients respectifs, de même que les moyens de travailler avec eux. La charge de travail de la direction a été accrue aux étapes de planification, mais, une fois les projets pilotes intégralement mis en œuvre, elle semble avoir baissé. En outre, la charge de travail d'une grande partie des consultants en formation locaux du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Formation et de la Technologie (MAETT) a augmenté, au moins de façon sporadique, mais ce phénomène n'a jamais été uniforme.

Pour les fournisseurs de services, les répercussions étaient plus mitigées. Au niveau individuel et local, leurs relations professionnelles avec les partenaires gouvernementaux tendaient à être positives, et les entrepreneurs estimaient généralement que les modèles de programmes qu'ils avaient conçus et livrés étaient bons. D'un autre côté, l'entrée en vigueur des phases de services pour l'administration des Prestations d'aide sociale de la Colombie-Britannique (*BC Benefits*), à partir du milieu de 1996, semble avoir eu une incidence négative sur les fournisseurs de services (et les clients). Le flot de clients potentiels a été endigué et grandement réduit dans certains cas, ce qui a entraîné des difficultés considérables pour la conduite des affaires de plusieurs entrepreneurs. Des clients qu'ils servaient jusque-là ont parfois dû attendre des mois pour avoir de nouveau accès aux services, et beaucoup de ceux qui venaient à peine d'entrer dans le système et d'obtenir leurs Points de départ n'ont pas pu avoir accès à des services de suivi pour des périodes pouvant atteindre jusqu'à sept mois (s'ils n'avaient pas encore trouvé d'emploi à ce moment-là). Cette perturbation de la continuité des services a été considérée par tous les intéressés comme préjudiciable aussi bien aux clients qu'aux fournisseurs de services.

Les résultats des enquêtes ont clairement révélé que la participation à l'IS/ECP était bénéfique, puisqu'elle améliorait la connaissance que les participants avaient du marché du travail et accroissait leur confiance en leur employabilité (capacité de trouver et de conserver un emploi ou d'en changer). Il est tout aussi évident que, comparativement aux non-participants, ceux qui avaient participé à l'IS/ECP avaient quatre fois plus de chances de réussir (le succès étant défini comme le fait de trouver un emploi et/ou de poursuivre ses études ou sa formation).

Constatations de l'évaluation quant à l'atteinte des objectifs de l'IS/ECP dans son ensemble

L'objectif consistant à établir à tous les paliers des gouvernement des partenariats chargés de la planification et de la mise en œuvre de l'IS/ECP a été largement atteint. On y a consacré bien du temps et des efforts ainsi que beaucoup de dévouement personnel, à tous les niveaux, pendant toute l'évolution des projets pilotes de l'IS/ECP. (Dans plusieurs localités, ces efforts déployés par les comités de direction se sont poursuivis sous l'égide de l'EDMT.) La majorité des localités intéressées ont adopté des façons positives de procéder en collaboration pour la planification et la mise en œuvre de l'Initiative. Les partenaires ont parfois dû surmonter des difficultés, puisqu'il leur a fallu apprendre à travailler ensemble malgré leurs philosophies et leurs modes de fonctionnement différents. Néanmoins, la plupart y sont fort bien parvenus, au point d'avoir pu déclarer que ce processus leur avait permis en lui-même de mieux comprendre tant le travail de leurs vis-à-vis que les clients qu'ils servaient jusque-là séparément.

Le programme a en effet rendu possible la prestation de services d'ECP améliorés plutôt que la simple reproduction de ceux qui existaient déjà. Les comités locaux ont pris soin de préciser les besoins qui n'avaient pas été satisfaits et de s'efforcer, de concert avec la communauté de prestation des services, de concevoir un programme expressément adapté pour y répondre. Ils ont travaillé dans le cadre des cinq options de programme retenues pour l'IS/ECP, et trouvé des moyens innovateurs de les offrir, compte tenu du profil de leur clientèle, de leur budget et de la base de ressources des services locaux.

L'objectif d'améliorer les liens entre les partenaires et les services liés à l'emploi ainsi qu'entre les clients et ces services n'a pas été atteint au même niveau, ce qui était largement imputable à des contraintes structurelles. La difficulté fondamentale est attribuable au changement du régime applicable aux clients prestataires d'un soutien du revenu de la Phase II, qui limitait la capacité des fournisseurs de services de l'IS/ECP de les présenter aux responsables des services de cette Phase. En outre, les clients de la Phase II étaient souvent moins accessibles au départ, ou moins disposés à se prévaloir des services de l'Initiative. On a constaté aussi un problème mineur attribuable au fait que les organismes offrant de multiples services ne présentaient pas autant leurs clients aux responsables des services de l'extérieur qu'ils auraient pu le faire — c'est du moins une impression qu'on a eue dans certains cas —, mais les partenaires gouvernementaux ont pris des mesures correctives chaque fois que cette perception semblait fondée.

Constatations de l'évaluation relatives à la raison d'être du programme : A-t-on encore besoin de services, et l'approche de l'IS/ECP est-elle la meilleure?

On a nettement besoin de services du type de l'ECP, étant donné que la proportion des personnes qui doivent surmonter de grands obstacles pour se détacher des programmes de soutien du revenu et acquérir leur autonomie va croissant. Le ralentissement de l'économie provinciale dans plusieurs secteurs clés, la compétitivité accrue sur le marché du travail et le profil changeant des chômeurs et des prestataires du soutien du revenu pendant de longues périodes se sont combinés pour amener les répondants à conclure que les programmes de ce genre continueront d'être essentiels.

En dépit des difficultés qu'il a fallu surmonter pour mettre au point le modèle de planification et d'administration en collaboration, les répondants estiment, en général, que le principe de faire appel à la planification locale pour déterminer les besoins ainsi que pour concevoir et répartir les services devrait être maintenu. Selon eux, le contrôle local d'un processus décisionnel significatif fait partie intégrante de l'approche nécessaire.

Il s'ensuit que les services en question répondent à un besoin et qu'il y a toutes les chances que l'approche de planification et de mise en œuvre des programmes en partenariat soit globalement très efficace. C'est une approche qui semble d'ailleurs entièrement justifiée, en dépit des difficultés constatées. Étant donné qu'ils ont beaucoup appris sur la clientèle, sur les programmes conçus pour répondre à ses besoins et sur la façon de travailler ensemble pour planifier et mettre ces programmes en œuvre, la plupart des répondants sont convaincus d'être bien placés pour continuer à travailler dans le même sens.

Beaucoup le font déjà dans le cadre de l'EDMT et dans celui de l'utilisation innovatrice d'autres enveloppes de financement.

Constatations de l'évaluation des solutions de rechange/orientations futures du programme

Il est clair que les fonctions de base du programme d'ECP devraient continuer à être assurées, mais qu'il faudra de plus en plus songer à concevoir des outils d'évaluation susceptibles d'avoir une efficacité accrue pour les prestataires à long terme de l'aide sociale qui ont de nombreux obstacles à surmonter face à l'emploi. Si les facteurs qui font obstacle à l'efficacité du programme (comme le délai de carence imposé par la législation sur les Prestations de la Colombie-Britannique quant aux phases d'obtention des services) étaient supprimés, plusieurs difficultés éventuelles seraient réduites, voire éliminées.

Il est évident que l'approche de collaboration, de cogestion et de financement conjoint est très prometteuse, mais les répondants ont souligné que les objectifs et les procédés de programmation doivent être harmonisés entre chacun des partenaires gouvernementaux pour rendre possible la clarification des objectifs et faciliter la détermination des critères de succès, ce qui pourrait contribuer à une évaluation plus efficace des résultats.

Conclusions de l'évaluation et leçons tirées de l'expérience

L'IS/ECP a été conçue pour être une approche *stratégique* de renforcement de la panoplie des services d'évaluation, de counselling et de présentation offerts aux gens qui ont besoin d'aide pour atteindre leur autonomie financière et cesser de dépendre des programmes gouvernementaux de soutien du revenu (et qui sont tenus de s'en prévaloir), en accroissant leur participation à la population active.

Les projets pilotes ont clairement démontré qu'on a besoin d'un tel programme et que l'amélioration des services existants est à la fois nécessaire et possible. Il est clair que confier la planification des projets à un comité de direction formé de partenaires locaux des deux paliers de gouvernement (agissant de concert avec les fournisseurs de services dans bien des cas) est un moyen efficace, bien que parfois onéreux, de faire en sorte que le programme réponde de façon innovatrice aux besoins locaux. La cogestion constante du programme s'est révélée généralement efficace, bien qu'elle n'ait pas toujours été sans problème.

Il faudra poursuivre les efforts d'harmonisation des mandats, des politiques et des procédures quotidiennes parfois incompatibles des deux paliers de gouvernement (et des trois partenaires : le ministère des Ressources humaines (MHR), le MAETT et DRHC). Il est également important de mettre au point de outils d'évaluation supplémentaires plus efficaces pour répondre aux besoins de divers groupes de clients qui doivent surmonter leurs propres obstacles avant d'accéder à leur autonomie financière.

Si l'IS/ECP est perçue comme une expérience dont on peut tirer des leçons utiles, on peut considérer que ce but est atteint. Globalement, on peut conclure que le modèle s'est révélé efficace en lui-même. Ses résultats ont été positifs. Les projets pilotes ont démontré l'intérêt et l'efficacité d'un programme planifié et mis en œuvre localement. Les problèmes constatés reflétaient souvent des incompatibilités du cadre politique et stratégique global plutôt qu'un manque de détermination ou de compétence de la part de ceux qui ont conçu le programme ou qui l'ont mis en œuvre. Les éléments essentiels du contenu du programme — y compris la latitude accordée aux responsables pour le modifier aisément — valent tous la peine d'être intégrés dans les programmes ultérieurs de façon à assurer l'atteinte des objectifs stratégiques initiaux.

1. Contexte et mandat de l'évaluation

L'une des tâches les plus difficiles des gouvernements d'aujourd'hui consiste à tirer le meilleur parti de ressources limitées. Pour un trésor public sollicité de toutes parts, les programmes de soutien du revenu de ceux qui n'ont pas d'autres ressources financières sont assurément l'une des exigences les plus pressantes et les plus coûteuses. La réforme des programmes d'aide sociale est d'ailleurs l'une des principales stratégies que les gouvernements s'efforcent de suivre pour optimiser l'utilisation des ressources dont ils disposent.

Au Canada, le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux ont eu recours à plusieurs approches dans leurs efforts de réforme des programmes d'aide sociale. L'une de leurs tentatives les plus importantes et les plus complètes a été celle du programme fédéral-provincial conjoint des Initiatives stratégiques (IS), un programme à facettes multiples comprenant plusieurs volets innovateurs conçus et mis à l'essai dans des projets pilotes un peu partout au Canada. Comme la documentation sur les IS les décrit, c'est un programme qui a pour objet :

> *...de fournir au gouvernement fédéral un mécanisme de financement, en partenariat avec les gouvernements provinciaux et territoriaux, afin de mettre à l'essai des approches nouvelles et innovatrices dans les domaines hautement prioritaires de l'emploi, de l'éducation et de la sécurité du revenu. Les projets soutenus par les IS sont financés à parts égales par les gouvernements intéressés.*

Le mot « stratégique » est très important dans l'Initiative étudiée en raison du contexte dans lequel les partenaires des paliers fédéral et provincial fonctionnent. En effet, de nos jours, il faut tenir compte de cinq conditions importantes étroitement liées dans la mise en œuvre des programmes sociaux financés à même les deniers publics, des conditions tant « structurales » que « sociétales ». Trois d'entre elles peuvent être considérées comme des défis pour le soutien financier des programmes et deux comme des possibilités à envisager en l'occurrence.

Défis

Structuraux :

- budgets limités (les gouvernements ont moins de ressources financières pour leurs programmes sociaux);

- besoins accrus de programmes sociaux (les pourcentages des gens au-dessous du seuil de pauvreté ou économiquement vulnérables pour d'autres raisons — travailleurs déplacés dans le secteur des ressources et des industries manufacturières traditionnelles, par exemple — ont augmenté);

Sociétaux :

- diminution du degré de soutien du public pour les programmes sociaux, avec une baisse de la tolérance envers ce soutien et une exigence corollaire de ciblage plus précis de toutes les mesures de soutien offertes[1].

Possibilités

- Plusieurs approches de programmes suffisamment efficaces pour être la pierre angulaire des programmes de demain dans le contexte actuel de défis.

- Attentes largement accrues, compte tenu des politiques et des protocoles d'entente, en vue de la collaboration entre les paliers de gouvernement et entre ces paliers et la collectivité, pour la conception et la cogestion des programmes.

Compte tenu de ces défis et de ces possibilités, la clé d'une réforme sociale efficace se doit d'être la réflexion *stratégique*. Il faut évaluer l'efficacité des programmes mis en œuvre, et les leçons tirées de cette évaluation devraient être appliquées à la conception de programmes ultérieurs. Ces derniers doivent être très soigneusement structurés, mis en œuvre et évalués pour optimiser l'utilisation de ressources limitées. L'un des éléments fondamentaux de leur conception consiste naturellement à déterminer ce qui a été efficace, et à en tenir compte chaque fois que l'approche semble prometteuse. Bien sûr, il faut aussi évaluer l'efficacité et le rendement de nouveaux programmes et déterminer les leçons qu'on peut en tirer pour la conception des programmes qui suivront. C'est un processus itératif qui doit être de plus en plus étroitement focalisé et stratégique dans sa conception et son application.

L'un des programmes conçus et soutenus dans le contexte des IS est celui des 11 projets pilotes d'évaluation, de counselling et de présentation (ECP) *améliorés* en Colombie-Britannique[2]. Le mot « améliorés » est en italiques parce que ces *fonctions* ont fait partie intégrante des programmes fédéraux et provinciaux offerts aux prestataires de

---

1 Cela peut sembler bien dur, au point que le lecteur pourrait souhaiter en avoir des preuves. Dans une série d'autres études que nous avons menées, nous avons eu l'occasion d'interroger bon nombre d'intervenants en services sociaux de tout le pays, des représentants du gouvernement, des éducateurs et des fournisseurs de services sociaux, ainsi que de faire une étude exhaustive de la documentation sur le soutien du public à l'égard des programmes de services sociaux. Ces recherches confirment nos dires, même si nous devons reconnaître qu'elles confirment aussi notre propre perception en tant qu'observateurs de notre société. Nous nous ferions un plaisir de vous fournir certains de nos rapports, les plus importants étant l'étude présectorielle de la profession du travail social (pour l'administration centrale de DRHC) ainsi que l'étude sectorielle de suivi que nous menons actuellement. Nous avons aussi eu l'occasion d'étudier la question dans le cadre des ateliers que nous avons conçus et animés pour le ministère des Ressources humaines de la Colombie-Britannique.

2 En cours de route, l'un des 11 projets pilotes a ouvert deux autres points de service, tandis qu'un autre en a exploité deux, ce qui a donné en tout 14 points de service qui ont chacun fait l'objet d'une étude de cas. Nous continuons néanmoins à parler de 11 projets pilotes en tout. Il y en a eu d'autres par la suite, mais ce rapport porte sur les 11 premiers, avec leurs points de service additionnels.

l'aide sociale provinciale et de l'assurance-emploi fédérale[3]. L'objectif de l'IS/ECP consistait donc à :

> *....mettre à l'essai et valider un système* ***amélioré*** *d'évaluation, de counselling et de présentation à l'intention des bénéficiaires du soutien du revenu. Les projets pilotes sont censés resserrer des liens entre les programmes d'emploi, les prestataires de l'aide sociale et le marché du travail.* (Tiré de la documentation accompagnant la Demande de propositions pour l'évaluation; les caractères gras sont de nous.)

Les projets pilotes de l'IS/ECP devaient intégrer jusqu'à cinq principaux éléments du programme, dépendant de l'évaluation des besoins des services locaux et de l'évaluation du profil de leur clientèle. Les principaux éléments qu'ils pouvaient choisir — et modifier s'ils le jugeaient bon — étaient les suivants :

1. Un processus d'évaluation collectif des *Points de départ* afin d'aider les clients à établir un plan d'action pour leurs « premières étapes » en vue de trouver un emploi;

2. Une évaluation/orientation collective en profondeur (particulièrement pour les clients ayant de nombreux obstacles à surmonter);

3. Une évaluation-diagnostic pour les clients dont les obstacles à l'emploi dépassaient la capacité des services normalement fournis par le personnel du partenaire financier ou des organismes contractuels (particulièrement dans le cas des clients ayant des incapacités physiques, psychologiques et/ou des difficultés d'apprentissage précises);

4. Une planification de carrière collective, fondée sur les pratiques exemplaires reconnues à cet égard;

5. Un soutien aux apprenants visant à réduire les obstacles personnels/sociaux des clients ayant besoin d'un tel service, afin d'accroître leur capacité d'atteindre leurs objectifs d'emploi.

Le contenu de l'IS/ECP était innovateur en ce qu'il visait l'amélioration plutôt que le double emploi de programmes existants ou la mise en place de programmes jamais mis à l'essai jusque-là, mais il se démarquait aussi en raison des *moyens* utilisés pour sa conception et sa gestion. La documentation est également révélatrice à ce sujet :

> *L'IS/ECP est unique parce qu'elle a été conçue dans le cadre général d'un partenariat entre le gouvernement du Canada et deux ministères provinciaux de la Colombie-Britannique. [...] Elle devait fonctionner comme un processus intergouvernemental allant bien au-delà du niveau habituel du financement partagé*

---

[3] Les lecteurs n'ignorent pas qu'il y a des recoupements entre ces deux types de prestataires, puisque les modifications apportées en 1997 à la *Loi sur l'assurance-emploi* autorisent les prestataires de l'aide sociale qui ont touché des prestations d'assurance-emploi au cours des trois années précédentes (ou des cinq années précédentes, dans le cas des parents qui ont quitté la population active pour s'occuper de jeunes enfants) à avoir accès à des programmes financés par le gouvernement fédéral. On les appelle des clients « communs ».

et des responsabilités mutuellement exclusives des deux paliers de gouvernement. L'IS/ECP comprenait en effet une délégation de responsabilités conjointes de planification, de conception, de prestation du service et de responsabilité redditionnelle aux partenaires gouvernementaux, avec des chances égales pour chacun de contribuer [...]

...c'est au niveau local qu'une grande partie de la responsabilité de la planification [etc.] des programmes et des procédés améliorés [d'ECP] devait être assumée. Neuf comités de direction locaux ont été chargés de créer 11 projets pilotes dans diverses localités. Ces comités n'étaient pas tenus d'offrir les mêmes services de la même façon [...]

Le programme de partenariat [...] consistait à réunir [les partenaires] pour qu'ils puissent atteindre l'objectif commun de faire passer les prestataires du soutien du revenu de la dépendance à l'autonomie, en joignant à long terme la population active. (Tiré de la documentation accompagnant la Demande de propositions.)

En somme, l'IS/ECP devait être un modèle de programme stratégiquement ciblé, innovateur et administré en collaboration. Proposée et appuyée aux plus hauts niveaux de deux gouvernements, le fédéral et le provincial, elle devait toutefois être largement conçue et cogérée localement par les partenaires gouvernementaux, avec une mise en œuvre confiée à contrat à des fournisseurs de services locaux.

Mandat de l'évaluation

L'obligation de procéder à une évaluation de l'ensemble du programme à intervalles appropriés faisait partie intégrante de la planification et de la mise en œuvre de l'IS/ECP. Par conséquent, une évaluation formative a été réalisée en 1997. L'évaluation sommative comprenant la collecte des données de référence devait suivre; elle était censée être menée à bien pour la fin de l'exercice 1998-1999.

L'objectif global de l'évaluation sommative était précisé dans la Demande de propositions de la façon suivante :

...étudier les questions liées à la mise en œuvre, à l'efficacité et aux résultats du programme, de même qu'au suivi de son rendement, [ainsi qu'] évaluer les premiers résultats de l'Initiative. La compilation d'un volet de données de référence s'impose.

La méthode multidimensionnelle nécessaire était précisée dans la Demande de propositions, sa forme définitive étant décrite au chapitre suivant.

2. Méthode de l'évaluation sommative

Premièrement, il peut valoir la peine de définir ce qu'est une évaluation *sommative*. Dans l'un des ouvrages de référence en matière de recherche et d'évaluation, on la définit comme suit :

> *L'évaluation sommative a pour objet de déterminer l'efficacité fondamentale des programmes; elle est particulièrement importante pour faciliter la prise de décisions relative à la poursuite ou à l'annulation d'un programme expérimental ou d'un projet de démonstration. Par conséquent, elle est souvent utile aux responsables du financement* [4].

Comme nous l'avons dit dans notre proposition, l'évaluation sommative est structurée en fonction des quatre principaux enjeux d'évaluation[5]. La méthode de recherche doit permettre à l'évaluateur de :

- déterminer les *répercussions* et les *effets* d'un programme, autrement dit les *résultats* obtenus par les participants, en fondant cette détermination à la fois sur les données relatives à l'expérience des répondants et sur des données quantitatives analysées statistiquement;
- évaluer le degré d'*atteinte des objectifs* du programme;
- déterminer si la *poursuite du* programme est *pleinement justifiée*;
- recommander des approches *de rechange* pour les programmes ou les *formes ultérieures* qu'ils pourraient prendre de façon à répondre à l'ensemble des objectifs relatifs aux fonctions d'ECP.

Il faut donc commencer par répondre à plusieurs *questions* d'évaluation portant expressément sur le programme à l'étude. Ces questions figuraient dans la Demande de propositions, mais les évaluateurs en ont ajouté quelques-unes. (La grille complète des problèmes et des questions d'évaluation figure dans le Rapport technique, Volume 2.)

---

4 Michael Quinn Patton, *Utilization-focused Evaluation*, 2e édition, Sage Publications, Newbury Park, Californie, 1986, p. 65 et 66. L'évaluation sommative peut être comparée à l'évaluation formative, « axée sur les moyens d'améliorer et de modifier des programmes non seulement au stade initial de leur conception, mais à n'importe quel point de leur cycle de vie. [Ce genre d'évaluation] est particulièrement utile pour les administrateurs de programmes. » Notre évaluation de l'IS/ECP comporte des objectifs correspondant aux deux types d'évaluation, et elle fait appel à des éléments méthodologiques communs (elle se fonde sur des données à la fois qualitatives et quantitatives, avec les techniques d'analyse appropriées dans chaque cas).

5 Inspirés de l'ouvrage de référence *Guide de la fonction d'évaluation des programmes* du Conseil du Trésor du Canada, 1981, p. 7.

La méthode d'évaluation exposée dans la Demande de propositions est solidement fondée sur le recours à de nombreux types de données, de façon à assurer l'aperçu le plus complet et le plus équilibré possible de l'IS/ECP dans son ensemble. C'est à partir de cet aperçu qu'on peut arriver à des conclusions d'évaluation valables débouchant sur des recommandations utiles pour l'avenir.

La recherche menée pour l'évaluation comporte deux grands volets, le premier étant l'enquête de référence auprès des anciens participants et d'un groupe témoin de non-participants à l'ECP; cette enquête a été une source abondante de données quantitatives que nous avons soumises à diverses techniques d'analyse statistique, de régression logistique notamment. L'autre volet a consisté à faire une étude de cas de chacun des 11 projets pilotes visés. C'est ce qui nous a fourni la majorité de la somme considérable de données qualitatives que nous avons recueillies. Les deux volets ont été complétés par des entrevues auprès des répondants clés aux niveaux les plus élevés de l'élaboration des politiques et de la planification des partenaires gouvernementaux, ainsi que par un examen de la documentation connexe au niveau de l'ensemble du programme. (Pour une liste des répondants clés, voir l'annexe.)

FIGURE 1
Aperçu de l'approche méthodologique

Études de cas		
Stratégie de collecte des données	**Source de données**	**Stratégie d'analyse**
Entrevues sur place et en personne (dans quelques cas seulement, les entrevues ont été téléphoniques, surtout lorsque le programme avait pris fin depuis un certain temps).	Membres des comités de direction (36) Fournisseurs de services (45)	Analyse de contenu
Étude de la documentation	Documents portant expressément sur les projets pilotes (contrats, textes d'information, statistiques du programme, si disponibles)	Analyse du contenu
Enquêtes de référence (participants et groupe témoin)		
Stratégie de collecte des données	**Source de données**	**Stratégie d'analyse**
Enquête téléphonique Enquête téléphonique	Échantillon de 454 anciens participants aux projets pilotes de l'IS/ECP Échantillon de 401 prestataires d'aide sociale des localités des projets pilotes, avec filtrage pour s'assurer qu'ils n'avaient pas participé à l'IS/ECP	Analyses statistiques à variables unique et multiples avec analyse de régression logistique d'un sous-ensemble des deux groupes et correspondance supplémentaire pour les variables clés

FIGURE 1 (suite)
Aperçu de l'approche méthodologique

Recherche sur l'ensemble des initiatives		
Stratégie de collecte des données	**Source de données**	**Stratégie d'analyse**
Entrevues en personne ou téléphoniques	Répondants clés aux niveaux les plus élevés des partenaires gouvernementaux (8)	Analyse du contenu
Examen de la documentation	Documentation sur l'histoire et la mise en œuvre des IS et de l'IS/ECP	Analyse du contenu
Examen	Documentation sur les programmes d'incitation au travail nationaux et internationaux, pour situer l'IS/ECP dans son contexte et compléter la détermination des pratiques exemplaires	Analyse du contenu

Remarque : Il avait été proposé de constituer des groupes de discussion formés des participants actuels; toutefois, au moment de la recherche pour l'évaluation, les 11 projets pilotes avaient soit mené à bien leur mandat initial, soit évolué sous une autre forme. Il n'était donc pas possible d'organiser des groupes de discussion pour les projets pilotes.

La recherche sur le terrain a eu lieu d'août 1998 à février 1999. Comme la plupart des projets pilotes de l'IS/ECP avaient cessé avec la fin du financement initial de trois ans, la plupart des données de recherche étaient rétrospectives, ce qui signifie que les répondants ont décrit ce qui s'était fait en retournant en arrière sur une période de plusieurs années. Néanmoins, ils avaient bien en mémoire les événements et les processus qu'ils ont expliqués et ils étaient bien placés pour préciser les répercussions et les effets des projets pilotes sur leur travail (dans le cas des répondants clés des études de cas) ou sur leur employabilité (dans le cas des anciens participants).

3. Constatations de l'évaluation sommative

Le rapport sur les constatations commence par une description succincte des projets de l'IS/ECP eux-mêmes et ce pour deux raisons, d'abord afin de donner au lecteur un instantané des activités de ces projets pilotes, puis afin de produire les données contextuelles sur lesquelles nous reviendrons lorsque seront abordés plusieurs des enjeux de l'évaluation dans les sections suivantes.

3.1 Aperçu descriptif des projets pilotes de l'IS/ECP

Comme nous l'avons déjà précisé, il y avait neuf comités de direction dans la province, et ces neuf comités ont fini par réaliser 11 projets pilotes[6]. La liste des projets pilotes et les points saillants des volets de services qu'ils ont conçus et livrés dans le cadre de l'IS/ECP sont résumés au tableau 1, mais nous jugeons utile de commencer par présenter au lecteur nos observations descriptives sur les caractéristiques des projets pilotes.

Principales caractéristiques des services des projets pilotes d'ECP

Le tableau 1 montre bien que toutes les localités, sauf une, se sont servies des *Points de départ*, l'élément considéré comme fondamental pour aider les prestataires de l'aide sociale à planifier leurs démarches en vue de trouver un emploi.

Il est clair aussi que les projets pilotes ont semblé évoluer avec le temps, même durant la période relativement courte de leur existence. Ainsi, dans la colonne de la Durée, on peut voir que l'expérience des Points de départ a souvent mené les comités de direction à déterminer (ou à confirmer) d'autres besoins de services pour leur(s) groupe(s) de clients. Ils ont ensuite modifié le programme de façon à répondre de façon plus précise à ces besoins. C'est ainsi qu'on a conçu à Prince Rupert un atelier de deux semaines sur les « aptitudes d'employabilité », offrant les services d'un intervenant qui devait assurer le suivi des clients. Les derniers avaient été identifiés dès les premières séances des Points de départ, aussitôt qu'on a constaté qu'une forte proportion d'entre eux n'étaient pas encore au stade où ils pouvaient préparer un plan d'action, ce qui signifiait qu'ils avaient besoin d'une aide plus intensive.

---

6 Nous devons souligner que les *fonctions* de l'IS/ECP ont été maintenues dans bien des endroits et que d'autres localités ont commencé à offrir leurs propres programmes améliorés d'ECP. Habituellement, leur financement a été assuré à même différentes enveloppes. Les localités bénéficiant du second stade de l'ECP amélioré sont les suivants : North Vancouver, Saanich, Victoria, Coquitlam, Kelowna, Comox, Powell River et Smithers. Comme il était facile pour eux d'avoir accès à Coquitlam, des évaluateurs ont interrogé des répondants clés de cette ville, de sorte que les données descriptives qu'ils nous ont fournies sont incluses dans le tableau 1.

En l'espace de deux ans et demi, le projet pilote d'IS/ECP d'Abbotsford a commencé avec les Points de départ, en offrant simultanément un service d'intervention collective de dix jours pour la planification de carrière, comprenant un service de tests connexes offert aux clients sur les dimensions de leur employabilité. Il a ensuite offert un programme d'orientation collectif plus intensif dans lequel les participants avaient accès à du counselling individuel, à des présentations plus intensives ainsi qu'à un suivi. Parallèlement, les clients pouvaient bénéficier d'une intervention collective d'une semaine sur les compétences personnelles liées à l'employabilité. Ce projet pilote est l'un de ceux qui ont aussi mis sur pied un Centre de ressources de carrière, offrant des services à leurs clients ainsi qu'au grand public.

Le projet pilote de Fort St. John est aussi typique de ce genre d'évolution, puisqu'ils ont conservé les Points de départ, dont les services étaient largement assurés par des membres du personnel des deux partenaires gouvernementaux, le MAETT et DRHC, en y ajoutant plusieurs autres volets conçus pour accroître le soutien offert aux clients ayant de nombreux obstacles à surmonter. Il a aussi organisé des ateliers non structurés d'une heure afin d'aider les clients à comprendre le contexte général d'un marché du travail en évolution et à composer avec les problèmes personnels qui faisaient obstacle à leur participation au marché du travail (difficulté de gérer des finances personnelles, toxicomanie, etc.).

Nelson est l'une des localités où le projet pilote est allé au-delà des Points de départ pour accroître la capacité des clients d'établir et de suivre un plan d'action. Ses responsables ont créé des ressources de recherche d'emploi, y compris un tableau d'affichage des emplois disponibles, des services de rédaction d'un curriculum vitæ, des renseignements sur le marché du travail ainsi que de l'information sur les autres services communautaires susceptibles d'aider les clients à relever les défis du quotidien.

Cette tendance à l'intensification et à la diversification des services pour répondre aux besoins identifiés a été typique des projets pilotes de l'IS/ECP dans son ensemble.

Comme le programme de l'IS/ECP devait être adapté aux conditions locales plutôt que simplement reproduire les services existants, nous avons demandé aux répondants de préciser quels services particulièrement innovateurs ils avaient conçus. Les Points de départ constituaient un nouveau programme en eux-mêmes, et ce sont eux que les répondants ont le plus souvent mentionnés comme exemples d'approche innovatrice. Ils avaient l'avantage de constituer une évaluation *collective*, ce qui répondait au besoin de servir un plus grand nombre de clients en même temps, puisque le gouvernement provincial voulait exiger que tous les prestataires de l'aide sociale participent à l'évaluation dès qu'ils commençaient à toucher les prestations. Les Points de départ reconnaissaient aussi l'importance d'une intervention rapide, afin de réduire les risques que quelqu'un devienne ancré dans sa dépendance de l'aide publique. Ils ont été conçus en Colombie-Britannique pour être utilisés à l'échelle nationale, puis adaptés aux besoins de la province[7].

---

7 Les Points de départ ont été conçus par William Borgen, Ph. D., de l'Université de la Colombie-Britannique. Leur conception a fait appel aux contributions de divers groupes de partenaires, et le concept a fait l'objet d'un projet pilote avant d'être appliqué à grande échelle dans la province. M. Borgen et ses collègues ont aussi formé une grande partie de ceux qui l'ont mis en œuvre en Colombie-Britannique.

L'inconvénient de ce programme, d'après bon nombre de répondants, c'est qu'il n'était pas particulièrement bien adapté à certains groupes de clients, notamment ceux qui avaient de nombreux obstacles à surmonter pour ne plus dépendre de l'aide financière du gouvernement, comme les clients souffrant de certains types de problèmes de santé mentale, les toxicomanes ou ceux qui éprouvaient d'importantes difficultés dans leur style de vie, ceux qui, pour des raisons culturelles, étaient d'avis que le genre de participation voulue ne leur convenait pas et/ou ceux qui avaient des problèmes de langue ou d'alphabétisation nuisant à leur participation. On n'a pas non plus tardé à constater que le programme n'était pas aussi bien adapté aux jeunes qu'aux adultes (alors que le gouvernement provincial avait pour première priorité les programmes d'intervention auprès des jeunes). En conséquence, son concepteur y a apporté d'autres modifications.

Nous devons toutefois reconnaître que les Points de départ n'avaient pas été conçus comme un programme « d'application universelle », ni comme *le* programme applicable à toutes les situations et à toutes les collectivités. C'est néanmoins ce qu'on attendait de lui dans le contexte de l'IS/ECP, de sorte que les inconvénients cernés par les répondants ne devraient pas être considérés comme des critiques des Points de départ comme tels, mais plutôt comme des indications de leur sensibilisation au fait qu'il y avait une incompatibilité entre certains besoins et les moyens disponibles pour les combler. Autrement dit, les répondants considéraient les Points de départ comme très efficaces pour les clients les plus prêts à l'emploi, mais le jugeaient moins efficace pour ceux qui avaient de nombreux obstacles à surmonter pour trouver du travail. Cela nous mène directement à la raison pour laquelle les comités de direction locaux ont effectué des modifications innovatrices au fil du temps, comme l'IS/ECP leur en donnait la possibilité. C'est d'ailleurs là une caractéristique globale de l'Initiative qui a été très favorablement accueillie par les répondants.

Le programme d'amélioration de l'anglais langue seconde pour les professionnels est unique, lui aussi. Ce programme a d'abord été offert à Burnaby, où de nombreux immigrants qui étaient membres d'une profession libérale dans leur pays d'origine avaient besoin d'acquérir des habiletés linguistiques plus étroitement ciblées sur leurs besoins particuliers afin d'entrer dans la population active en Colombie-Britannique.

Un autre programme conçu et offert à Vancouver, le BOSS (*Building on Special Skills*/Exploiter les habilités particulières) était destiné aux clients axés sur l'entreprenariat pour les aider aux toutes premières étapes de l'évaluation de leurs intérêts et de leurs aptitudes, afin qu'ils puissent progresser vers ce qui pourrait être un effort de démarrage à temps partiel susceptible de prendre de l'ampleur avec le temps. Il n'était pas axé sur la création d'emplois à temps plein, mais sur la présentation du concept de génération d'un revenu grâce à l'entreprenariat.

Les programmes de soutien aux apprenants offerts dans plusieurs localités étaient considérés par les répondants comme des moyens nouveaux et très efficaces d'aider les clients à suivre leur plan d'action. Il s'agissait là de services individuels exigeant beaucoup de travail ainsi qu'un vaste éventail de compétences de la part du fournisseur de services, notamment des compétences en « travail social » et la volonté d'aider la

personne. Cela pouvait comprendre le fait d'aiguiller un client vers des programmes de désintoxication ou de rendre visite à une conjointe pour l'aider à obtenir des services sociaux dans les cas de violence familiale. Bref, c'était un genre de service unique pour la collectivité en termes d'adaptation au profil de la clientèle de l'IS/ECP et de concentration globale sur l'amélioration de son employabilité.

Il est donc clair que le programme même de l'IS/ECP était conçu autour d'un noyau de Points de départ. Les comités de direction locaux ont souvent modifié les Points de départ eux-mêmes ou mis au point une gamme d'autres éléments de programme propres à répondre aux besoins particuliers de leur clientèle. Ce processus était caractérisé par un sentiment manifeste d'apprentissage sur le tas, puisque les comités de direction et les fournisseurs de services contractuels tiraient profit de ce qu'ils avaient constaté sur les plans de l'efficacité ou des inconvénients, tant au niveau du contenu que des processus inhérents au programme.

Compte tenu de cette description narrative des applications du programme dans les projets pilotes, nous allons maintenant passer aux tableaux des points saillants, qui sont suivis de nos constatations sur les enjeux de l'évaluation.

TABLEAU 1
Profils des projets pilotes de l'IS/ECP

Projet pilote de l'IS/ECP : Campbell River

Clients : Prestataires d'aide sociale de la Phase II (au début); prestataires d'aide sociale de la Phase I (pendant la dernière année de l'Initiative)

Services :

Volets des services	Description	Durée
• Points de départ	• Deux demi-journées de formation pour chaque personne inscrite	Fév. 96-janv. 97
• Centre de développement de carrière	• Centre sans rendez-vous pour le développement des carrières et les activités destinées aux CEI, à l'intention des clients de 30 ans et plus	Sept. 97-août 98
• Expérience de travail	• Placements de deux à quatre semaines chez des employeurs pour acquérir une expérience de travail	Fév. 96-janv. 97
• Prochaines étapes	• Prolongation d'un programme existant — Projet d'emploi. Examen des objectifs, adaptation des plans, utilisation des ressources communautaires; format collectif	Fév. 96-janv. 97
• Centre de soutien à l'emploi	• Centre sans rendez-vous pour les CEI; laboratoire d'informatique; formation autodirigée sur les techniques et les outils de recherche d'emploi, à l'intention des clients de moins de 29 ans	Sept. 97-août 98
• Ateliers	• Rédaction d'un curriculum vitæ, IMT/recherche d'emploi, orientation sur Jeunesse au travail; 12 ateliers sur chaque sujet	Sept. 97-août 98
• Soutien aux apprenants	• Amélioration autodirigée des aptitudes scolaires ou de l'alphabétisation	Fév. 96-janv. 97

Projet pilote de l'IS/ECP : Nanaimo

Clients : Prestataires d'aide sociale (au début), puis admissibilité limitée aux prestataires de la Phase II seulement; beaucoup de participants à Jeunesse au travail; quelques prestataires de l'assurance-emploi

Services :

Volets des services	Description	Durée
• Points de départ	• Adaptation du programme pour correspondre aux besoins et aux niveaux de compétence linguistique des prestataires de l'aide sociale	Oct. 95-mars 98

TABLEAU 1 (suite)
Profils des projets pilotes de l'IS/ECP

Projet pilote de l'IS/ECP : Nanaimo		
• Orientations de carrière	• Programme collectif de recherche de carrière de quatre semaines	Oct. 95-mars 98
• Chercheurs d'emploi	• Programme collectif de recherche d'emploi de trois semaines (pas d'après le modèle des clubs d'emploi)	Oct. 95-mars 98
• Échanges sur l'emploi	• Programme collectif de trois semaines visant à accroître les habiletés de communication requises en milieu de travail (avec formation sur l'affirmation de soi et la gestion de la colère)	Oct. 95-mars 98
• Services de diagnostic	• Counselling sur l'emploi et rédaction d'un curriculum vitæ pour les clients ayant des besoins particuliers (grandement défavorisés pour trouver un emploi)	Juil. 96-juil. 98
• Counselling thérapeutique	• Systèmes de facturation des présentations et des finances gérés permettant aux fournisseurs de services de présenter les clients aux services de counselling thérapeutique appropriés	Juil. 96-juil. 98
• Counselling sur l'emploi et la carrière	• Counselling individuel sur l'emploi et la carrière; ateliers collectifs sur la rédaction d'un curriculum vitæ, les habiletés nécessaires pour les entrevues, l'IMT, le marché voilé du travail et l'hygiène personnelle	Avril 97-mars 98
• Information sur le marché du travail	• Création du réseau d'emploi du centre de l'Île; inscription de tous les fournisseurs de services financés sur Internet et création de pages d'accueil pour les services gouvernementaux et contractuels; service Internet payé.	Oct. 95-mars 97
Projet pilote de l'IS/ECP : Parksville		
Clients : Prestataires d'aide sociale des phases I et II, avec quelques prestataires d'assurance-emploi		
Services :		
Volets des services	**Description**	**Durée**
• Points de départ	• Programme adapté pour gérer les problèmes de gestion de la colère et de la pauvreté, avec une introduction aux ressources communautaires et à l'établissement d'objectifs. Le programme était d'abord de deux jours, mais il a été réduit à une journée quand le financement à changé.	Sept. 95-mars 98

TABLEAU 1 (suite)
Profils des projets pilotes de l'IS/ECP

Projet pilote de l'IS/ECP : Parksville		
• Action pour l'emploi	• Club d'emploi — Intervention collective; techniques et outils de recherche d'emploi	Avril 96-mars 98
• Cheminements de carrière	• Counselling individuel (sur la carrière); atelier d'exploration de la carrière de trois jours; examen des possibilités de changement de carrière plutôt que simple recherche d'emploi	Avril 96-mars 98
• Services de rédaction	• Aide (individuelle) à la rédaction de curriculum vitæ, de lettres et de demandes d'emploi	Sept. 96-mars 97
• Résolution de problèmes	• Résolution de problèmes et renseignements (travail de représentation)	Sept. 96-mars 97
• Évaluation des compétences de base	• Évaluation de l'alphabétisation	Sept. 96-mars 97
Projet pilote de l'IS/ECP : Prince Rupert		
Clients : Au début, tous les chômeurs que les services intéressaient, puis seulement ceux de la Phase II touchant des prestations de la Colombie-Britannique		
Services :		
Volets des services	**Description**	**Durée**
• Points de départ	• Deux séances d'une demi-journée chacune visant la préparation d'un plan d'action (seulement 15 % des participants l'ont complété)	De 1995 à la fin de l'exercice
• Atelier de 2 semaines sur les « compétences relatives à l'employabilité »; animateur aussi chargé d'assurer le soutien pour le suivi	• Destiné aux clients ayant de grands besoins tels qu'identifiés au cours des Points de départ. Partage collectif du vécu, évaluation des obstacles et participation de conférenciers invités venant de grands employeurs locaux	1996-1997

TABLEAU 1 (suite)
Profils des projets pilotes de l'IS/ECP

Projet pilote de l'IS/ECP : Fort St. John

Clients : Clients ayant de nombreux obstacles à surmonter, tels qu'identifiés au cours des Points de départ; au début, prestataires d'aide sociale (phases I et suivantes), puis prestataires d'assurance-emploi quand ils y sont devenus admissibles. Vers la fin du programme, un membre du comité de direction a décidé que les services ne seraient plus offerts aux anciens clients qui avaient eu un emploi ou qui en avaient un depuis plus d'un mois, de sorte que bien des clients servis jusque-là ne pouvaient plus l'être.

Services :

Volets des services	Description	Durée
• Points de départ	• Deux séances d'une demi-journée chacune, offertes deux fois par mois	Sept. 95-mars 98
• Points de départ (vers la fin du contrat)	• Concentration sur l'identification des clients ayant de nombreux obstacles à surmonter, avec présentation des intéressés au Centre de soutien pour leur faire obtenir d'autres services	Printemps 96-mars 98
• Besoins de services	• Centre de soutien à guichet unique offrant des services individuels, d'accueil sans rendez-vous et un bulletin	
• Détermination pour le MHR	• Contrôle et suivi pour le MHR	
• Counselling si nécessaire	• Counselling sur les obstacles liés à l'emploi, soutien aux participants ayant trouvé un emploi pour qu'ils puissent le conserver et soutien aux familles grâce à l'information sur les services	
• Ateliers	• Ateliers sur les obstacles à l'emploi (toxicomanie, etc.), sur l'IMT, le maintien de l'emploi, l'établissement d'un budget, etc.	
	• Présentations à d'autres services (formation, etc.), autres ressources (maisons de transition, counselling clinique, etc.)	

TABLEAU 1 (suite)
Profils des projets pilotes de l'IS/ECP

Projet pilote de l'IS/ECP : Nelson

Clients : Au début, tous les prestataires d'aide sociale; après la restriction des prestations de la Colombie-Britannique, accès limité aux prestataires d'aide sociale de la Phase II; accès universel de tous les chômeurs au centre de ressources

Services :

Volets des services	Description	Durée
• Points de départ	• Deux séances d'une demi-journée chacune pour chaque nouveau participant	Oct. 95
• Points de départ	• Trois séances d'une demi-journée chacune pour chaque nouveau participant	Avril 97
• Recherche collective d'emploi	• Exploration de la carrière pour les anciens participants aux Points de départ encore incertains de leur orientation	(Offert actuellement)
• Centre de ressources	• Tableau d'affichage des offres d'emploi, services de rédaction d'un curriculum vitæ, un peu d'IMT et d'information sur les ressources communautaires	Plusieurs années
• Programme de travail autonome de 52 semaines	• Identification de trois personnes s'intéressant à l'entreprenariat et ayant une idée d'entreprise réaliste, avec financement pour le lancement. Deux ans plus tard, deux de ces entreprises fonctionnent toujours.	1996-1997
• Achat de blocs de temps de formation	• Possibilités de formation viable cernées pour six personnes avec achat direct du temps de formation; deux des intéressés ont reçu une formation de techniciens en foresterie, par exemple.	1996-1997

Projet pilote de l'IS/ECP : Nakusp

Clients : Au début, tous les prestataires d'aide sociale; après la restriction des Prestations de la Colombie-Britannique, accès limité aux prestataires d'aide sociale de la Phase II; ressources à la disposition de tous les chômeurs

Services :

Volets des services	Description	Durée
• Points de départ	• Deux séances d'une demi-journée chacune pour chaque nouveau participant	Oct. 95
• Points de départ	• Deux séances d'une demi-journée chacune pour chaque nouveau participant	Fin 1996

TABLEAU 1 (suite)
Profils des projets pilotes de l'IS/ECP

Projet pilote de l'IS/ECP : Nakusp		
• Points de départ	• Deux séances d'une demi-journée chacune pour chaque nouveau participant	Avril 97
• Recherche d'emploi assistée	• Counselling individuel, tableau d'affichage des offres d'emploi, services de préparation de curriculum vitæ, présentations, accès aux services informatiques	Avril 97
• Points de départ	• Deux séances d'une demi-journée chacune pour chaque nouveau participant	Avril 98
• Recherche d'emploi assistée	• Counselling individuel, tableau d'affichage des offres d'emploi, services de préparation de curriculum vitæ, présentations, accès aux services informatiques	Avril 98
Projet pilote de l'IS/ECP : Burnaby		
Clients : Au début, tous les prestataires d'aide sociale; après la restriction des prestations de la Colombie-Britannique, accès limité aux prestataires d'aide sociale de la Phase II; accès universel au centre de ressources pour les chômeurs		
Services :		
Volets des services	**Description**	**Durée**
• Séances d'orientation collectives	• Une séance d'une heure et demie	Sept. 95
• Points de départ	• Deux séances d'une demi-journée chacune pour chaque participant	Sept. 95
• Planification de carrière	• Activités sur une période de dix jours à trois semaines; séances collectives et counselling individuel	Sept. 95
• Centre de ressources	• Centre sans rendez-vous avec possibilité d'obtenir du counselling individuel	Sept. 95
• Préparation à la carrière pour les clients des cours d'ALS	• Douze semaines; counselling individuel et séances collectives	Janv. 96

TABLEAU 1 (suite)
Profils des projets pilotes de l'IS/ECP

Projet pilote de l'IS/ECP : Eastside de Vancouver

Clients : Prestataires de l'aide sociale de la Phase II

Services :

Volets des services	Description	Durée
• Points de départ	• Deux séances d'une demi-journée chacune pour chaque nouveau participant avec une séance de counselling obligatoire pour le suivi	Avril 97
• BOSS	• Programme de formation de deux semaines sur la création d'une micro-entreprise	Avril 97
• Centre de ressources de carrière (CRC)	• Centre offrant des services sans rendez-vous aux prestataires de l'assurance-emploi/aide sociale de l'Eastside; nombreuses ressources de recherche d'emploi, avec la possibilité d'obtenir l'aide du personnel	Mars 97
• Stratégies pour réussir	• Techniques de maintien de l'emploi	Plus offertes

Projet pilote de l'IS/ECP : Westside de Vancouver

Clients : Au début, tous les prestataires d'aide sociale; après la restriction des prestations de la Colombie-Britannique, accès limité aux prestataires d'aide sociale de la Phase II; centre de ressources accessible aux prestataires locaux de l'assurance-emploi/aide sociale ayant un curriculum vitæ

Services :

Volets des services	Description	Durée
• Séances d'orientation	• Une séance d'une demi-journée par semaine	Oct. 95
• Points de départ	• Trois séances d'une demi-journée chacune, la deuxième avec un psychologue	Oct. 95
• Prise de décisions de carrière	• Trois séances d'une demi-journée chacune	Plus offertes
• Centre de recherche d'emploi	• Centre de ressources pour aider les participants dans la recherche d'emploi indépendante	Été 1997

TABLEAU 1 (suite)
Profils des projets pilotes de l'IS/ECP

Projet pilote de l'IS/ECP : Sud-est de Vancouver

Clients : Prestataires d'aide sociale de la Phase II; Avant tout, des participants inscrits à Jeunesse au travail pour les Points de départ; immigrants, pour le programme d'ALS; accès universel des chômeurs au Centre de ressources de carrière

Services :

Volets des services	Description	Durée
• Points de départ	• Programme d'évaluation collective typique des Points de départ d'une durée de deux jours, menant à la préparation d'un plan d'action pour le retour au travail. Comprend une séance d'information sur les prestations de la Colombie-Britannique.	Depuis juil. 1997
• Séance d'information		Depuis juil. 1997
• Centre de ressources de carrière	• Ressources typiques : accès à l'ordinateur, au téléphone, au télécopieur et au photocopieur, plus des services de counselling sur l'emploi, l'accent étant mis sur l'initiative personnelle	Depuis juil. 1997
• Planification de carrière	• Programme collectif de trois semaines	Juil. 97-mars 98
• ALS, « *Working in Canada* »	• Programme de trois semaines à l'intention des immigrants; axé sur les concepts, la terminologie et les activités de recherche d'emploi, les différences culturelles, les comportements attendus et le travail au Canada; avec présentation à d'autres programmes	Depuis avril 1997
• Stratégies de maintien de l'emploi	• Programme de trois semaines sur les enjeux sociaux ou comportementaux des personnes qui ont des problèmes dans leur travail; concentration sur les habiletés et les styles de communication	Avril 97-mars 98

TABLEAU 1 (suite)
Profils des projets pilotes de l'IS/ECP

Projet pilote de l'IS/ECP : Kamloops

Clients : Au début, tous les prestataires d'aide sociale, puis seulement ceux des phases II et III (ainsi que certains prestataires d'assurance-emploi de Compass)

Services :

Volets des services	Description	Durée
• Points de départ	• Programme d'évaluation collective typique des Points de départ menant à la préparation d'un plan d'action pour le retour au travail; offert à Kamloops, Clearwater, Ashcroft et Lillooet	1995-1996
• Compass	• Intervention collective de quatre semaines; évaluation en profondeur, environnement structuré pour la recherche d'emploi, orientation pour la formation, volet d'IMT, plan d'action; offert à Kamloops et Ashcroft	1996-1997
• Centre de ressources pour une vie autonome	• Centre de ressources pour les personnes handicapées (à Kamloops)	1996-1997
• Programme d'alphabétisation	• Programme d'apprentissage de la lecture et de la compréhension pour les adultes dont le niveau de scolarité est inférieur à la 8e année; offert à Kamloops	1996-1997

Projet pilote de l'IS/ECP : Coquitlam

Clients : Prestataires d'aide sociale des phases II et III; avant tout, des clients de l'Aide sociale au travail, avec un certain nombre de participants à Jeunesse au travail

Services :

Volets des services	Description	Durée
• Points de départ	• Au début, modèle typique des Points de départ; ensuite, en raison de la forte proportion de clients ayant de nombreux obstacles — et des obstacles cachés — à surmonter, passage à une séance d'autoévaluation collective d'une demi-journée complétée par le counselling individuel nécessaire, avec la préparation du plan d'action le deuxième jour	Nov. 96-mars 98

TABLEAU 1 (suite)
Profils des projets pilotes de l'IS/ECP

Projet pilote de l'IS/ECP : Coquitlam		
• Soutien aux apprenants	• Counselling personnel et counselling de carrière avec services de présentation pour les clients ayant de grands obstacles à surmonter et nécessitant des interventions multiples lorsqu'un plan de réemploi n'était pas réalisable dès le départ, avec gestion de cas des clients	Mars 97-mars 98
• Placement/ présentation	• Service individuel de présentation pour un sous-ensemble de clients participant au soutien des apprenants, afin d'aider à les placer dans des emplois rémunérés	Août 97-mars 98
• Points de départ	• Comme pour Bowman & Associates	Nov. 96-mars 98
• Soutien aux apprenants	• Comme pour Bowman & Associates	Mars 97-mars 98
• Placement/ présentation	• Comme pour Bowman & Associates	Oct. 97-mars 98
Projet pilote de l'IS/ECP : Abbotsford		
Clients : Pour l'Institut de formation de la Côte ouest; au départ, tous les prestataires d'aide sociale (principalement de la Phase I), puis seulement ceux des phases II et III pour le Centre de réussite (Success Centre), principalement des clients communs (plus toutes les personnes habitant légalement au Canada et étant en chômage, pour le Centre des ressources de carrière)		
Services :		
Volets des services	**Description**	**Durée**
• Points de départ	• Programme d'évaluation collective typique des Points de départ avec deux séances d'une demi-journée chacune menant à la préparation d'un plan d'action de retour au travail	Août 95-mars 97
• Décisions de carrière	• Intervention collective de 10 jours sur la planification de carrière et la prise de décisions, avec des tests d'aptitudes et d'autres tests d'orientation et d'intérêts	Août 95-mars 97
• Évaluation/gestion de cas	• Séance d'orientation collective d'une heure, 20 minutes de consultation individuelle avec le gestionnaire de cas, préparation d'un plan d'action, présentation aux programmes et suivi	Juil. 97-mars 98
• Programme de base (CORE)	• Intervention collective d'une semaine sur l'estime de soi, l'établissement d'objectifs, l'exploration de carrière et les techniques de recherche d'emploi	Juil. 97-mars 98
• Centre des ressources de carrière	• Centre conçu pour faciliter la recherche d'emploi indépendante	Juil. 97-mars 98

TABLEAU 1 (suite)
Profils des projets pilotes de l'IS/ECP

Projet pilote de l'IS/ECP : Surrey

Clients : Tous les prestataires d'aide sociale au début, avec ensuite une concentration sur les prestataires des phases II et III ou les clients communs (chaque projet ayant un groupe de clients légèrement différent)

Services :

Volets des services	Description	Durée
• Centre d'accès à la carrière pour les immigrants	• Travail collectif limité avec concentration sur le counselling et la résolution de problèmes individuels, ainsi que la préparation d'un plan d'action. Un spécialiste du développement de l'emploi était à la disposition des clients prêts à trouver du travail. Les clients suivaient des cours d'ALS.	Nov. 95-mars 97
• Atelier d'action pour l'emploi (JAWS I)	• Approche collective avec séance d'information d'une demi-heure, quatre demi-journées de séances d'évaluation de base (autoévaluation, test d'intérêts Holland et test d'intérêts professionnels) menant à la préparation d'un plan d'action. Pour les clients des phases II et III ayant de nombreux obstacles à l'emploi, deuxième série de quatre demi-journées de tests approfondis (niveau de scolarité, valeurs professionnelles, personnalité), avec counselling individuel et préparation d'un plan d'action.	Nov 95-mars 97
• JAWS II	• Comme pour JAWS I, mais avec huit demi-journées, à l'intention des clients des phases II et III seulement; ajout d'un volet de ressources pour la recherche d'emploi indépendante offert à tous les prestataires de l'aide sociale.	Juin 97-mai 98
• Renforcement de l'autonomie Phoenix I	• Approche collective et individuelle; formation en dynamique de la vie pour les jeunes à partir d'un milieu de formation non traditionnel, stabilisation des problèmes de toxicomanie, formation de base en informatique et introduction à Internet, le tout étalé sur une période d'un à deux mois.	Sept. 96-mars 97
• Renforcement de l'autonomie Phoenix II	• Comme Phoenix I, des connaissances techniques enrichies, une concentration sur les applications d'Internet, la conception de sites web et les projets de programmation Internet en équipe pour les groupes communautaires; intervention de deux à trois mois; essentiellement destinés aux prestataires de l'aide sociale des phases II et III.	Avril 97-mars 98

TABLEAU 1 (suite)
Profils des projets pilotes de l'IS/ECP

Projet pilote de l'IS/ECP : Surrey		
• EPCP	• Une semaine d'interventions collectives comprenant des évaluations des valeurs professionnelles et de la personnalité, ainsi qu'un diagnostic et des tests de QI et d'aptitudes, avec détermination des styles d'apprentissage et du niveau de scolarité; suivie par la suite, une deuxième semaine d'IMT et de counselling individuel afin d'interpréter les résultats des tests, de faciliter l'identification des obstacles et de préparer un plan d'action. Au départ, les clients ne participaient à aucune phase et l'accent était mis sur les jeunes, mais en cours de route, on a commencé à privilégier les clients communs.	Déc. 96-mars 98

3.2 Constatations de l'évaluation quant aux répercussions, aux effets et aux résultats du programme de l'IS/ECP

Il est parfois difficile de distinguer le sens de termes comme « répercussions », « effets » et « résultats » ou « atteinte des objectifs ». Toutes les évaluations doivent tenir compte de chaque enjeu, mais les évaluateurs doivent souvent se servir de leur propre définition pratique du terme ou de l'expression visés.

Quant à nous, les concepts de répercussions et d'effets sont très voisins de celui des *résultats*, et nous les interprétons tous les trois comme des effets sur les *personnes* intéressées, qu'elles soient des membres du personnel, des planificateurs, des partenaires communautaires ou des participants. L'évaluation de ces répercussions ou de ces résultats est aussi axée sur leur mesure *à court terme*, ce qui est en partie attribuable au fait que l'étude d'évaluation s'est déroulée relativement tôt après la fin des 11 projets pilotes. Par conséquent, nous avons eu très peu de temps pour déterminer les répercussions et les effets ainsi que pour évaluer les résultats.

Par contre, nous estimons que « l'atteinte des objectifs » est liée à l'évaluation de la mesure dans laquelle *l'ensemble d'un programme* a atteint ses objectifs stratégiques globaux. C'est pour cette raison que, dans cette section, nous allons voir si l'IS/ECP a atteint les objectifs d'ensemble qui consistaient à améliorer le programme offert grâce à des processus de planification et de cogestion au palier local.

L'analyse des répercussions, des effets et des résultats est axée sur les deux principaux groupes de répondants, à savoir les concepteurs des programmes et ceux qui les ont mis en œuvre, d'une part, et les participants, d'autre part. De quelle façon l'IS/ECP a-t-elle influé sur eux dans leur relation particulière avec les projets pilotes?

3.2.1 Répercussions sur les concepteurs/administrateurs du programme

Nous incluons sous cette rubrique les neuf comités de direction et tous les fournisseurs de programmes contractuels. Nous avons recueilli nos renseignements lors des entrevues avec les membres de ces deux groupes, ainsi qu'auprès des principaux répondants de la direction des partenaires gouvernementaux.

Nous allons commencer par analyser les répercussions de la conception et de la mise en œuvre de l'IS/ECP sur la charge de travail de ces répondants, puis nous passerons à leurs répercussions sur les relations qu'ils entretenaient avec leurs partenaires et à celles qui ont touché plus précisément les fournisseurs des services contractuels.

En ce qui concerne les répercussions sur les partenaires gouvernementaux au niveau des comités de direction, l'IS/ECP pouvait être considérée comme positive, mais pas sans inconvénients. D'une part, pratiquement tous les répondants des trois partenaires gouvernementaux ont déclaré que les processus de conception et de mise en œuvre avaient

nettement accru leur charge de travail. La planification avait tendance à être très exigeante, et pourtant, on ne les avait pas dégagés de leurs autres responsabilités pendant un certain temps pour qu'ils puissent s'en charger. Ils ont généralement déclaré avoir fait le travail consacré à l'IS/ECP « sur le coin de leur bureau ».

D'autre part, la plupart des répondants de la direction des partenaires gouvernementaux, des comités de direction et des niveaux de prestation desservices des trois partenaires ont dit avoir beaucoup appris sur la nature du travail de leurs vis-à-vis. Ils en sont venus à reconnaître les contraintes et les possibilités qui caractérisaient le milieu de travail de chacun, de la « philosophie » du ministère ou du département de chacun aux ressources de financement, à la brochette de clients servis et aux attentes quotidiennes à l'égard d'un poste donné. Nous pourrions paraphraser l'un des thèmes que les répondants ont souvent mentionnés : « Le MHR veut rayer des clients de ses listes, le MAETT veut par-dessus tout leur trouver des emplois et DRHC est censé aider les gens à trouver des emplois à long terme. » Cela peut sembler un peu simpliste, et ce n'est peut-être pas tout à fait exact, mais cela reflète avec exactitude les perceptions de nombreux répondants.

Pour les répondants, ces philosophies divergentes signifiaient qu'ils avaient parfois l'impression que leurs efforts s'annulaient mutuellement. Ils ont été heureux de pouvoir mieux comprendre dans quel contexte chacun travaillait, et la plupart d'entre eux étaient convaincus d'avoir trouvé des moyens raisonnablement efficaces de surmonter leurs divergences quand c'était possible. Tout cela se passait au niveau interpersonnel du travail et s'exprimait par des approches innovatrices de conception des programmes, de présentation et de financement des services.

Plusieurs des répondants ont déclaré avoir appris à mieux connaître les clients de leurs partenaires ainsi que les obstacles qu'ils devaient surmonter pour trouver un emploi, et que cela influait sur la nature du travail de leur propre personnel. L'un des répondants fédéraux, membre d'un comité de direction qui avait contribué à la mise en œuvre des Points de départ, a décrit ce processus d'apprentissage de la façon suivante :

> *« Je l'ai dit et répété, cela m'a ouvert les yeux sur les prestataires d'aide sociale. Nous avons affaire à des bénéficiaires de l'assurance-emploi dont le revenu potentiel s'élève à 400 $ par semaine, et voilà que j'ai animé un atelier pour des gens qui pouvaient espérer toucher 400 $ par mois! Les problèmes m'ont renversé. J'en avais entendu parler, mais je n'avais jamais constaté le genre de problème que ces gens-là peuvent avoir, à quoi ils font face, à quel point il peut être difficile de se motiver pour aller chercher un emploi. Il ne s'agit pas juste de trouver un emploi; ils s'inquiètent de savoir s'ils sont suffisamment bien habillés pour l'entrevue, ou s'ils ont même de quoi payer leur billet d'autobus. Ça m'a vraiment ouvert les yeux. »*

Puisque la forme la plus récente de partenariat entre les deux paliers de gouvernement est désormais assujettie à l'Entente sur le développement du marché du travail (EDMT), nous avons aussi demandé aux répondants quelles étaient les répercussions du travail en collaboration sur leurs perspectives professionnelles dans le cadre de l'EDMT. Ils ont déclaré presque unanimement que le travail en collaboration, même dans les rares cas où ils n'avaient pas réussi à établir une relation professionnelle efficace, les avait

certainement préparés à travailler dans le contexte de l'Entente. Les représentants d'une seule localité ont avoué être retournés à leurs vieilles façons de fonctionner séparément, même s'ils avaient bien travaillé ensemble pendant l'IS/ECP. En général, les commentaires étaient dans la même veine que celui-ci :

> *« L'ECP a effectivement eu des répercussions sur notre relation avec [nos autres partenaires gouvernementaux]. L'Initiative nous a donné une idée de la façon dont les autres cultures fonctionnaient dans les trois organisations, tout en jetant les bases d'une amorce de cogestion. »*

Néanmoins, travailler dans ce contexte divergent générait de grandes tensions et créait même des obstacles d'ordre pratique. Celui qu'on nous a le plus fréquemment mentionné est l'impossibilité de concilier une approche pour ce qui est de l'établissement des contrats de service. Il a fallu énormément de temps et d'efforts, d'une localité à l'autre, pour arriver à établir des procédures de sous-traitance et le contenu des contrats répondant aux besoins et aux attentes de chaque partenaire. L'un des répondant des partenaires gouvernementaux a ainsi résumé la situation :

> *« Nous avions et nous avons encore vraiment besoin d'un mécanisme de financement conjoint d'un marché. Rien ne fonctionne très bien. Il nous faut une sorte de compte bancaire conjoint. Tant qu'un « des responsables du financement » passe le marché, l'entrepreneur réagit mieux aux interventions de celui-ci et risque de rester insensible aux autres parties en cause. Le fournisseur de services pourrait signer deux contrats pour offrir des services différents ayant des exigences de contrôle différentes, et ainsi de suite, mais cette approche pose ses propres problèmes. Nous n'avons pas encore de processus conjoint pour la passation des marchés. C'est encore très difficile pour l'EDMT, mais elle fait désormais partie de notre cycle de planification, et l'Évaluation ainsi que la Présentation font partie du programme. »*

Bien entendu, l'Initiative a eu des retombées sur les entrepreneurs, car ils ont parfois été exposés à des opinions différentes, voire contradictoires, sur ce qu'on attendait d'eux en ce qui concerne le contenu du programme ou la mesure du succès, en termes d'exécution des marchés. Ils ont souvent dû tolérer des retards considérables pour la signature de leur contrat et le versement des sommes qui leur étaient dues, et leurs marchés ont parfois été annulés pour des raisons qui étaient peut-être claires pour les partenaires, mais pas pour les entrepreneurs.

Au niveau du personnel gouvernemental chargé de la prestation des services, les réponses sont mitigées quant aux répercussions de l'IS/ECP sur la charge de travail comme telle. En général, les fonctionnaires de DRHC n'ont pas constaté d'augmentation de leur charge sur le plan de la prestation des services, puisque les clients prestataires de l'assurance-emploi pouvaient être renvoyés à un service de l'IS/ECP s'ils le jugeaient approprié. Toutefois, en réalité, un très petit pourcentage seulement de la clientèle de l'IS/ECP était constitué de prestataires de l'assurance-emploi (actuels ou communs); ainsi, il semble y avoir eu très peu de répercussions, sur le travail du personnel de première ligne.

C'était bien différent pour leurs homologues du MAETT. Bien que la situation ait changé avec le temps par suite de la mise en application des prestations de la Colombie-Britannique et des phases de services correspondantes, les conseillers en formation du MAETT étaient, en général, tenus d'étudier pour approbation tous les plans d'action impliquant des services de soutien à la formation établis dans le cadre d'un projet pilote de l'IS/ECP généralement par suite d'une intervention dans le cadre des Points de départ. Quand tous les clients admissibles à l'aide sociale étaient pour ainsi dire présentés et que de 50 à 90 % des participants à un programme donné établissaient un plan d'action, le personnel du MAETT avait beaucoup de travail à faire pour étudier et approuver les plans de formation nécessaires. Cette situation a toutefois quelque peu changé dans la plupart des localités une fois que les phases des prestations de la Colombie-Britannique ont été activées, parce que le nombre de clients a énormément baissé, au moins pendant un certain temps.

Le lecteur sait, bien entendu, que l'IS/ECP a été conçue et mise en œuvre avant l'instauration des prestations de la Colombie-Britannique, le nouveau régime d'aide sociale de la province. Ce nouveau régime comprend trois phases, chacune offrant des programmes de plus en plus intensifs aux prestataires; les clients sont admissibles aux services offerts seulement quand ils sont inscrits à la phase appropriée. La première phase, d'une durée de sept mois, est la « recherche d'emploi indépendante ». Les prestataires sont alors censés entreprendre eux-mêmes des démarches de recherche d'emploi et ne sont pas inscrits à des programmes qui pourraient les aider en ce sens. Au cours de la Phase II, du 8e au 10e mois, ils peuvent avoir accès à des services comme ceux de l'IS/ECP, puis, durant la dernière phase, la Phase III, ils peuvent recevoir de l'aide pour obtenir de la formation. Avec la mise en œuvre des trois phases, le nombre des participants à plusieurs des projets pilotes a baissé, de sorte qu'on aurait dû s'attendre à une baisse de la charge de travail des employés du MAETT.

Pourtant, ces employés ont constaté que, même s'ils avaient moins de plans à approuver, il leur était plus difficile de localiser les clients de la Phase II pour les convaincre de venir se prévaloir de leurs services. Les employés du MHR pouvaient leur fournir les noms des clients qu'ils avaient, mais n'étaient pas toujours capables de leur préciser à quelle phase ces gens auraient dû être inscrits[8]. Les conseillers en formation se chargeaient parfois de communiquer avec les clients mais de toute façon, les clients de la Phase II tendaient à être plus difficiles à localiser et moins disposés à se prévaloir des programmes. C'était particulièrement évident chez les jeunes, qui étaient devenus le groupe ciblé en priorité pour les services du gouvernement provincial. Il s'ensuit que les employés du MAETT avaient fort à faire pour localiser les intéressés et pour les aiguiller vers les services, puis pour examiner leurs plans de formation.

---

8 Le MHR fournit chaque mois une liste des prestataires de l'aide sociale passant à la Phase II ou déjà inscrits aux phases II ou III à tous les bureaux régionaux du MAETT. Toutefois, cela ne semble pas suffire à surmonter les problèmes attribuables à l'insuffisance de renseignements permettant de déterminer qui se situe à quel point dans le système, comment on peut communiquer avec les intéressés ou combien de temps cela peut prendre.

Nous n'avons pas eu l'impression que la charge de travail des préposés à l'aide financière du MHR ait été sensiblement affectée par l'IS/ECP au niveau de la prestation des services. En effet, le travail de ces préposés a évolué pour se concentrer sur la détermination de l'admissibilité des clients plutôt que sur leur évaluation ou leur présentation à d'autres programmes, ces dernières fonctions ayant été assumées par le MAETT. Ainsi, une fois son admissibilité aux prestations d'aide sociale établie, le client était renvoyé vers l'un des projets pilotes de l'IS/ECP où d'autres fournisseurs de services de première ligne pouvaient alors prendre la relève.

Pour les fournisseurs de services contractuels du secteur privé, les organismes sans but lucratif et le secteur de l'enseignement public, l'IS/ECP n'a pas accru la charge de travail d'une façon *imprévue*. Ces fournisseurs ont en effet établi leur plan de services, participé au processus d'appels d'offres et livré leurs services dans les limites de l'effectif et du budget prévus quand leur offre a été retenue.

Toutefois, comme nous l'avons déjà souligné, avec la mise en œuvre des phases des Prestations de la Colombie-Britannique, ces fournisseurs de services (ainsi que les employés du MHR et les autres fournisseurs de services auxquels ou desquels on pouvait renvoyer ou prendre des clients ayant besoin de services) ont été durement éprouvés, parce que le nombre de clients pour lesquels leurs programmes et leurs budgets avaient été conçus a été considérablement réduit peu après le début de l'ensemble du processus. L'un des fournisseurs de services a exprimé cette situation comme suit :

> *« Au début nous avions des classes de Points de départ deux fois par semaine, comptant de 24 à 27 personnes. Après la mise en œuvre des phases, le nombre de participants a chuté à quatre par semaine [...] Lorsque cela s'est produit, on nous a donné les noms de clients de Jeunesse au travail qui avaient été présentés aux Points de départ. Nous consultions la liste et nous communiquions avec ces personnes, mais elles n'étaient pas intéressés. Les jeunes étaient beaucoup moins susceptibles de participer aux séances que les autres, même après avoir reçu un appel. Ils étaient aussi beaucoup moins susceptibles d'appliquer leur plan d'action. »*

Les fournisseurs de services (et le personnel des partenaires) étaient aussi frustrés parce que beaucoup moins de clients pouvaient être présentés à des programmes qui auraient pu accroître leurs chances d'employabilité, dès qu'ils commençaient à toucher des prestations d'aide sociale. Comme le fournisseur de services que nous venons de citer l'a dit :

> *« Au début, nous avions une panoplie de services à offrir aux clients dans leur localité. Nous avions un cartable plein de programmes auxquels les clients pouvaient avoir accès. Pourtant, dans les six mois qui ont suivi le lancement de notre programme, la mise en œuvre des phases a restreint l'accès de la plupart des clients à la majorité des services. »*

Cette limitation de l'accès aux services n'a pas été causée seulement par la mise en œuvre des Prestations de la Colombie-Britannique. Comme l'un des répondants clés de la

direction des partenaires gouvernementaux l'a déclaré, au cours des premières étapes de la mise en œuvre, la législation fédérale sur l'assurance-emploi a changé. Puisque moins de chômeurs étaient admissibles aux prestations et que ceux qui y avaient droit étaient protégés pendant de plus courtes périodes, leur accès aux programmes bénéficiant d'un soutien financier était plus limité. Ce répondant nous a confié ce qui suit :

> *« Le résultat était positif, mais pas extrêmement positif, et ce pour deux raisons. La première, c'est que toutes les tracasseries causées par les Prestations de la Colombie-Britannique et par ce que les autorités fédérales ont fait avec l'assurance-emploi ont durement éprouvé les clients. Il y avait moins de clients admissibles à l'assurance-emploi, ils étaient admissibles à recevoir moins d'argent pendant moins longtemps pour moins de programmes, et ils devaient attendre plus longtemps pour avoir accès aux programmes. L'évaluation peut être bien faite, mais les nouvelles conditions rigoureuses ont été dures pour les clients.*
>
> *La deuxième, et cela m'attriste, c'est que les gouvernements investissent de plus en plus d'argent dans les services de première ligne et qu'il n'y a pas assez de programmes pour les gens ensuite. C'est ainsi que nous nous retrouvons maintenant dans le Lower Mainland avec des clients que nous envoyons se faire évaluer trois ou quatre fois pour être sûrs qu'ils ont de quoi se payer un billet d'autobus et qu'ils restent occupés. »*

Pour revenir aux fournisseurs de services et à la question de la situation avant et après la mise en œuvre des Prestations de la Colombie-Britannique, il convient de préciser un autre problème connexe pour les fournisseurs de services qui participaient au processus avant l'introduction de ces prestations, à savoir que le programme avait été conçu pour une clientèle passablement diversifiée et relativement prête à l'emploi. Or, comme nous l'avons souligné, les Points de départ étaient le programme fondamental et n'avaient pas été conçus à l'intention d'une très forte proportion de personnes qui devaient surmonter le genre d'obstacles à l'emploi auxquels font face bien des prestataires d'aide sociale. Par conséquent, lorsque les phases sont entrées en vigueur et qu'on a demandé aux fournisseurs de services de s'occuper d'une clientèle presque exclusivement composée de prestataires de l'aide sociale, ils se sont retrouvés aux prises avec deux problèmes.

Le premier résultait du fait que leurs programmes n'étaient pas aussi bien ciblés qu'ils l'auraient pensé. Beaucoup d'entre eux ont réussi à faire les adaptations nécessaires, ce qui témoigne de leurs propre compétence, de la qualité de leur relation consultative avec la plupart des membres de leur comité de direction et avec leurs responsables des marchés, ainsi que de la souplesse de l'IS/ECP dans son ensemble. Pourtant, avant d'avoir apporté ces modifications et même aux étapes ultérieures de l'application des programmes, l'exécution des marchés par les fournisseurs de services a été évaluée en fonction d'un modèle dans lequel on n'avait pas envisagé une aussi forte proportion de clients ayant autant d'obstacles à surmonter et pour lesquels les programmes n'étaient pas aussi bien adaptés qu'on l'avait prévu. Leur succès a donc été inférieur aux attentes. L'autre problème des fournisseurs de service est attribuable au fait que communiquer avec une telle clientèle en vue d'assurer le suivi nécessaire s'est avéré plus difficile que prévu, ce qui a également fait baisser le taux de succès déclaré.

Il faut comprendre que le problème lié aux Prestations de la Colombie-Britannique n'est pas une difficulté inhérente au *programme même* de l'IS/ECP; c'est plutôt un facteur structural ou contextuel qui a radicalement changé la mise en œuvre et les résultats des projets pilotes de l'IS/ECP. En général, nous devrions reconnaître que ces répercussions ont été négatives, mais nous devons aussi féliciter les partenaires gouvernementaux et les fournisseurs de services contractuels pour leurs réactions à la fois novatrices et déterminées. Nous devons aussi reconnaître que, dans certains cas, les fournisseurs de services ont simplement abandonné plutôt que de continuer dans des conditions aussi ardues. Néanmoins, dans la plupart des cas, tous les intéressés ont su tirer le meilleur parti d'une situation très difficile.

3.2.2 Répercussions, effets et résultats pour les participants à l'IS/ECP : constatations des enquêtes auprès des anciens participants et du groupe témoin

Remarque : Avant de présenter ces constatations, nous tenons à souligner que notre analyse a été très poussée, de sorte que nous ne pouvons présenter ici que les points saillants de nos constatations. Le lecteur intéressé pourrait vouloir obtenir de l'information sur plusieurs aspects méthodologiques concernant, par exemple, l'utilisation des groupes témoins, les types de techniques d'analyse statistique utilisées et ainsi de suite. Nous avons groupé tous ces éléments dans le Volume 2, avec un exposé beaucoup plus détaillé des constatations; c'est pourquoi nous encourageons le lecteur à prendre connaissance de ce rapport technique, car c'est fondamental pour bien comprendre le résumé qui suit.

Nous avons longuement décrit les répercussions de l'IS/ECP sur ceux qui l'ont conçue et mise en œuvre, mais qu'en était-il de ceux qu'elle était censée servir? Les participants eux-mêmes sont la source primaire des données de cette évaluation des répercussions. Pour que la recherche qui a mené à l'évaluation des résultats soit la plus valable possible, nous avons mené une double enquête auprès des participants et d'un groupe témoin. Autrement dit, nous avons prélevé un échantillon d'anciens participants aux projets pilotes dans les localités qui pouvaient nous fournir de l'information sur leurs contacts ainsi qu'un groupe témoin de prestataires d'aide sociale des mêmes localités qui n'avaient pas participé au programme de l'IS/ECP. (Encore une fois, le lecteur est prié de se reporter au Volume 2 pour une explication plus détaillée de cette approche.)

Il existe à la fois des éléments expérientiels ou « subjectifs » et des éléments quantitatifs ou « objectifs », des répercussions et des effets des programmes. Les premiers comprennent, selon nous, les répercussions liées au taux de satisfaction à l'égard des programmes ou aux changements des niveaux de confiance en ce qui a trait aux possibilités de succès en matière d'emploi. Les indicateurs quantitatifs que nous avons retenus sont basés sur une définition du succès comprenant l'un des deux résultats suivants : trouver un emploi et/ou poursuivre ses études ou sa formation.

Comme nous le verrons plus loin, sous la rubrique des solutions de rechange, il n'y a pas de définition du « succès » à l'échelle de l'ECP. En effet, comme les trois partenaires gouvernementaux ont tous un mandat différent, des attentes différentes ou des clients ayant des besoins différents, ils ont des façons différentes de définir ou de mesurer les résultats fructueux. D'ailleurs, comme nous le verrons à partir des données recueillies au cours des entrevues, la mesure des résultats fructueux est un défi pour chacun des partenaires gouvernementaux, non seulement à cause de l'imprécision des critères dans certains cas, mais aussi de l'insuffisance des données de repérage.

Toutefois, faute de mieux, nous avons retenu la définition relativement claire mais plutôt étroite des résultats fructueux, qui se traduit par l'obtention d'un emploi ou la poursuite des études ou de la formation.

La richesse des constatations de cette double enquête se reflète dans la longueur du rapport, mais, par souci de concision dans le Volume 1, nous allons présenter tout de suite les points saillants des résultats.

L'expérience d'ECP : tendances de la participation et répercussions expérientielles

Nous avons interrogé 454 anciens participants aux projets pilotes de l'IS/ECP. Les constatations de cette enquête téléphonique étaient immédiatement enregistrées grâce à un système d'enquête informatisé. Certaines réponses étaient précodées; d'autres ont été codées par la suite. L'analyse faisait appel à des techniques à variables unique et multiples, et culminait avec une analyse de régression logistique.

Nous avons commencé par parler de principales caractéristiques de la participation directe aux projets pilotes.

Participation aux programmes

- Quatre-vingt-onze pour cent des 454 répondants interrogés avaient participé aux Points de départ de l'IS/ECP; les autres ont mentionné plusieurs autres programmes auxquels ils avaient participé (ateliers d'Action Emploi, Planification de carrière, Options d'emploi, etc.).

- Environ un tiers des membres de l'échantillon (34 p. 100) avaient participé à plus d'un volet du programme de l'IS/ECP.

- Plus de neuf répondants sur dix (91 p. 100) s'étaient rendus jusqu'au bout du programme de l'IS/ECP auquel ils avaient participé.

- Sur les 381 répondants qui s'étaient rendus jusqu'au bout des Points de départ, plus de la moitié (59 p. 100) ont déclaré avoir établi un plan d'action et la plupart d'entre eux ont dit l'avoir suivi intégralement (66 p. 100) ou être en train de le faire (12 p. 100).

Répercussions expérientielles

Les répercussions expérientielles de la participation à l'IS/ECP étaient généralement positives pour les répondants; ils ont appris davantage sur le marché du travail et leur confiance en leur employabilité a eu tendance à augmenter, comme les points saillants suivants le montrent.

Répercussions sur la connaissance de l'IMT des participants à l'IS/ECP

Une connaissance accrue du marché du travail et de la meilleure façon de s'y intégrer est un important élément d'une meilleure employabilité. Nous avons demandé aux répondants s'ils connaissaient mieux les ressources d'information relatives à plusieurs aspects de l'information sur le marché du travail.

- La majorité des répondants ont déclaré que les services de l'IS/ECP qu'ils avaient reçus les avaient sensibilisés davantage aux ressources d'information sur les trois principaux éléments du marché du travail. La proportion des anciens participants à l'ECP ayant affirmé que ces programmes avaient eu un tel impact ont mentionné : 1) les possibilités d'emploi local dans 62 p. 100 des cas, 2) les exigences de formation dans 56 p. 100 des cas et 3) l'information sur l'évolution du marché du travail dans 55 p. 100 des cas.

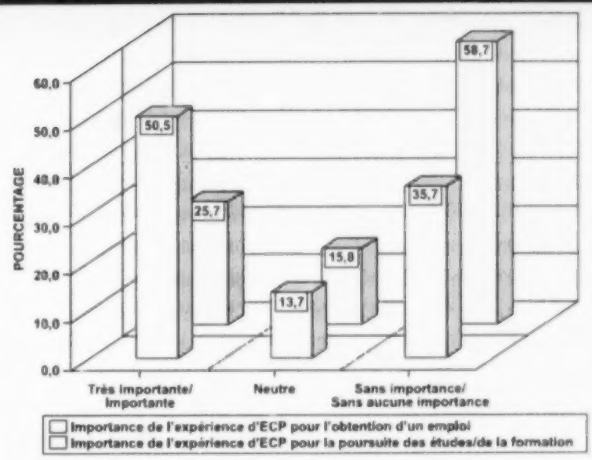
Répercussions sur l'employabilité des participants
(Anciens participants ayant eu des résultats fructueux)

L'étape suivante de l'analyse a consisté à comparer les répercussions expérientielles sur les participants qui avaient eu des résultats fructueux (en trouvant un emploi ou en poursuivant leurs études/leur formation) et sur les autres.

Pour les premiers, les questions qu'il fallait se poser consistaient à savoir s'ils estimaient que l'expérience d'ECP avait été un facteur important pour l'obtention d'un emploi ou la poursuite de leur formation. Nous leur avons aussi posé une série de questions sur leur employabilité future, en ce qui a trait au maintien de leur emploi, à l'obtention d'un meilleur emploi à leur lieu de travail actuel et à leur capacité de trouver ailleurs d'autres postes comparables ou plus intéressants si cela les intéressait. Les constatations sont illustrées aux figures 2, 3 et 4.

FIGURE 2

Importance de l'expérience d'ECP — Participants ayant eu des résultats fructueux



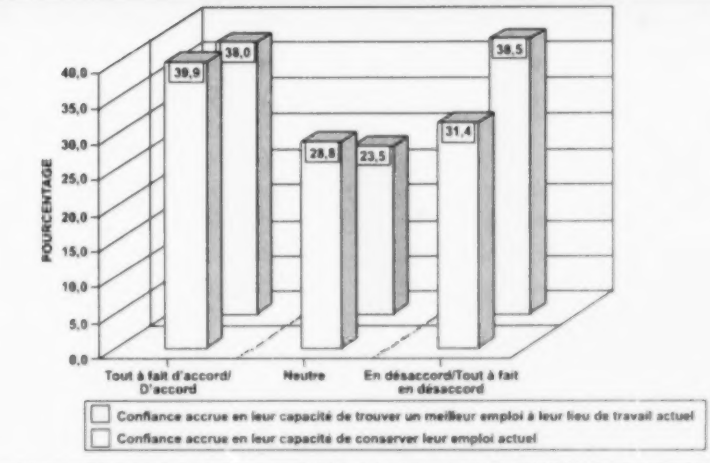
Nous pouvons immédiatement constater que près de 60 p. 100 des répondants ont signalé que l'expérience d'ECP en ce qui concerne l'obtention d'un emploi était très importante/importante, alors que près de 60 p. 100 des réponses sont à l'opposé.

En ce qui concerne l'importance de l'expérience d'ECP pour la poursuite des études ou de la formation des participants, la moitié des répondants ont opté pour les deux choix positifs, tandis qu'un peu plus de 35 p. 100 se sont prononcés au moyen des deux choix négatifs.

Les constatations quant aux répercussions sur la situation de l'emploi des participants une fois qu'ils en avaient trouvé un sont les suivantes.

FIGURE 3

Confiance des participants en leur employabilité
Emploi actuel des participants ayant eu des résultats fructueux

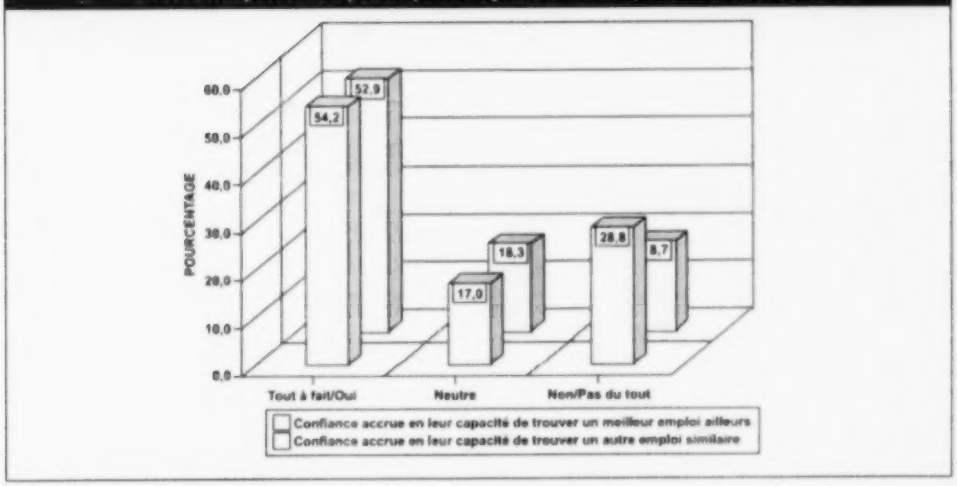


Pour ce qui est des répercussions de l'expérience d'ECP sur leur confiance en leur capacité d'avoir de l'avancement à leur lieu de travail actuel, près de 40 p. 100 des répondants qui avaient un emploi après avoir participé à l'IS/ECP étaient tout à fait d'accord ou d'accord que leur confiance s'était accrue grâce aux services d'ECP qu'ils avaient reçus. Le pourcentage de ceux qui ont opté pour les deux réponses négatives est toutefois presque aussi élevé.

En ce qui concerne les répercussions de l'expérience d'ECP sur leur confiance en leur capacité de conserver leur emploi actuel, quand les deux réponses positives et les deux réponses négatives sont combinées, près de 40 p. 100 des répondants se situent aux deux pôles.

FIGURE 4

Confiance des participants en leur employabilité
Futurs emplois des participants ayant eu des résultats fructueux



Pour ce qui est des répercussions de l'expérience d'ECP sur la confiance des participants en leur capacité de trouver un autre emploi similaire ou meilleur à un autre endroit dans l'avenir, nous avons constaté que les réponses positives étaient plus nombreuses qu'à la question précédente. En effet, plus de la moitié (54 p. 100) des répondants qui avaient trouvé un emploi après avoir participé à l'IS/ECP ont opté pour les deux choix positifs en disant que leur confiance en leur capacité de trouver un autre emploi similaires s'était accrue grâce aux services d'ECP qu'ils avaient reçus.

Une légère majorité (53 p. 100) des répondants qui avaient trouvé un emploi après avoir participé à l'IS/ECP ont opté pour les deux choix positifs, en disant que leur confiance en leur capacité de trouver un meilleur emploi s'était accrue grâce aux services d'ECP dont ils avaient bénéficié.

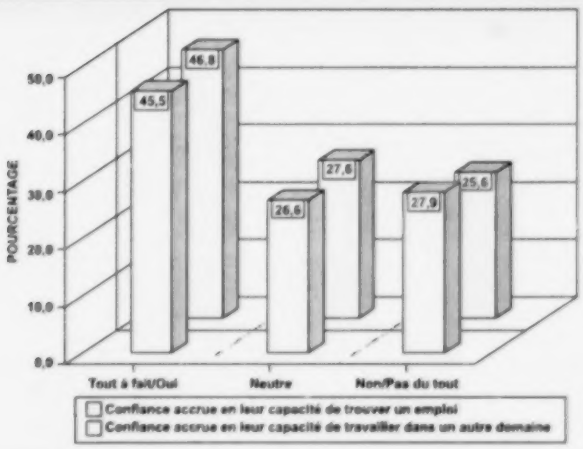
En somme, la majorité des anciens participants ayant eu des résultats fructueux qui attribuent ces résultats ou leur employabilité accrue à l'expérience d'ECP n'est pas

écrasante. Bien entendu, comme l'intervention était brève, ces constatations n'ont rien d'inquiétant; il faudrait que les réponses négatives soient fortement majoritaires pour conclure autrement.

Répercussions sur la confiance des participants en leur employabilité
(Anciens participants n'ayant pas eu de résultats fructueux)

Il est intéressant de constater que les répondants qui n'avaient pas réussi à trouver un emploi ou qui n'avaient pas poursuivi leur formation au moment de l'entrevue téléphonique ont réagi, toutes proportions gardées, de façon plus positive quant aux répercussions de l'expérience d'ECP sur leur employabilité. La figure suivante montre en effet que leur confiance en leur capacité de trouver un emploi ou du travail dans un autre domaine s'ils décidaient de le faire à l'avenir s'est largement accrue.

FIGURE 5
Confiance des participants en leur employabilité
Participants n'ayant pas eu de résultats fructueux



La figure montre en effet que près de la moitié (47 p. 100) des répondants qui n'avaient pas trouvé d'emploi depuis leur participation à l'IS/ECP estimaient que la confiance qu'ils avaient en leur capacité de trouver un emploi s'était accrue grâce aux services d'ECP dont ils avaient bénéficié. Les deux réponses négatives ne totalisent qu'un peu moins de 26 p. 100 de l'ensemble.

En outre, un peu moins de la moitié (45 p. 100) des répondants qui n'avaient pas trouvé d'emploi depuis leur participation à l'IS/ECP ont opté pour les deux réponses positives à la question de savoir si les services d'ECP qu'ils avaient reçus avaient accru leur confiance en leur capacité de trouver un emploi dans un autre domaine s'ils décidaient de le faire. Là encore, les deux choix négatifs totalisent à peine plus du quart (28 p. 100) des réponses.

L'expérience d'ECP a donc été considérée par une forte proportion des répondants qui n'ont pas eu de résultats fructueux comme ayant eu des répercussions positives, même s'ils n'avaient pas réussi à trouver d'emploi ou qu'ils n'avaient pas poursuivi leur formation.

Faits saillants des constatations sur les résultats : comparaison entre les participants à l'IS/ECP et le groupe témoin

Il est important d'étudier les répercussions expérientielles de la participation à l'IS/ECP, car même si elles sont difficiles à mesurer précisément, elles nous permettent de comprendre la façon dont un programme peut influer sur ses participants, au moins relativement à court terme. Comme les perceptions déterminent l'action, il faut donc les analyser.

Cela dit, il reste que les personnes intéressées, les responsables du financement ou les fournisseurs de services contractuels doivent savoir si la participation à un programme en tant que telle a effectivement des avantages économiques mesurables que le participant n'aurait pas obtenus autrement. Le programme fonctionne-t-il, ou les résultats auraient-ils été les mêmes sans lui? C'est pourquoi nous devons étudier de près les résultats en matière d'emploi/de formation en comparant les réponses des participants et des non-participants.

L'analyse des résultats en matière d'emploi a été itérative puisque nous sommes passés des comparaisons entre la totalité des répondants de chaque groupe à un ensemble de plus en plus raffiné de sous-échantillons soumis à des techniques d'analyse plus intensives. Nous donnons un compte rendu détaillé de chaque approche dans le Rapport technique (Volume 2), avec de nombreux tableaux. Il y avait 401 répondants dans le groupe témoin de prestataires d'aide sociale provenant de huit localités où l'on avait réalisé un projet pilote, tandis que l'échantillon des anciens participants de ces localités comptait 454 personnes.

Nous présentons ici les constatations de l'analyse d'un sous-échantillon de chaque groupe. Nous avons décidé de procéder de cette façon pour assurer la correspondance la plus étroite possible entre les deux groupes visés, les anciens participants et le groupe témoin. Les deux sous-échantillons étaient composés de 273 anciens participants à l'IS/ECP d'une part, et de 231 membres du groupe témoin d'autre part. Nous les avons appariés le plus rigoureusement possible en nous basant sur plusieurs variables; nous nous sommes servis des participants à l'IS/ECP comme référence et nous avons décidé que les membres du sous-groupe des anciens participants devaient avoir terminé leur participation depuis au moins 24 semaines. Nous les avons appariés avec les membres du sous-groupe témoin, en choisissant dans ce groupe ceux qui n'avaient participé à aucun programme lié à l'emploi au cours de cette période et qui n'étaient pas nettement différents des membres du sous-groupe des anciens participants dans leur répartition selon les variables démographiques du sexe, de l'âge, de la scolarité, de l'état civil ou du nombre de personnes à charge dans le ménage.

Les premiers indicateurs de succès que nous avons examinés sont le fait d'avoir eu un emploi ou pas durant la période étudiée ou d'avoir fréquenté l'école ou reçu une formation

pendant cette période, ainsi qu'une combinaison de ces deux indicateurs. Nous nous sommes ensuite penchés sur deux autres résultats clés, la durée de l'emploi et le niveau de revenu. Enfin, nous avons présenté nos constatations quant aux répercussions de la participation à l'ECP sur les résultats, telles que dérivées grâce à une analyse de régression logistique.

Comparaison des pourcentages de résultats positifs pour les deux sous-groupes

Les variables étudiées au stade plus intensif de l'analyse sont le succès remporté pour trouver un emploi, la poursuite des études ou la formation, la durée de l'emploi et le taux de rémunération. Nous avons analysé plusieurs autres variables, mais, à nouveau, le lecteur est prié de se reporter au Volume 2.

Résultats en matière d'emploi pour les deux sous-groupes durant la période étudiée

La figure 6 illustre le nombre et le pourcentage de répondants des sous-groupes des anciens participants à l'ECP et du groupe témoin qui avaient un emploi à un moment quelconque durant la période étudiée.

FIGURE 6
Employés durant la période étudiée

Ayant eu un emploi quelconque durant la période étudiée*	Sous-groupe des participants à l'ECP (N = 273)		Sous-groupe témoin (N = 231)	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Oui	154	56,4 %	81	35,1 %
Non	119	43,6 %	150	64,9 %
N VALIDES	273	100 %	231	100 %

* La relation est statistiquement significative à 0,05.

Un peu plus de la moitié (56 p. 100) des membres du sous-groupe des anciens participants à l'ECP avaient eu un emploi à un moment ou l'autre après leur participation. C'est nettement plus que le pourcentage (35 p. 100) des répondants du sous-groupe témoin qui avaient eu un emploi durant la période étudiée.

Certains des répondants qui avaient travaillé durant la période étudiée avaient été employés plus d'une fois pendant ce temps, ou encore avaient occupé au moins deux emplois en même temps. En fait, les 235 répondants (pour les deux groupes combinés) qui ont déclaré avoir été employés durant la période étudiée avaient trouvé un total de 302 emplois sur la période maximale de deux ans de notre période à l'étude. Les répondants du sous-groupe des anciens participants à l'ECP avaient eu environ les deux tiers de ces emplois (68 p. 100), l'autre tiers (32 p. 100) étant allé aux répondants du sous-groupe témoin. À ce niveau général de succès signifiant simplement qu'ils avaient trouvé un emploi, les membres du sous-groupe des anciens participants à l'ECP avaient eu des résultats plus fructueux.

Poursuite des études ou de la formation par les membres des sous-groupes

Nous allons maintenant passer à l'examen des études ou de la formation (autre qu'une formation liée à l'emploi à court terme comme celle qui était offerte dans le cadre de l'ECP) pour les répondants des deux sous-groupes durant la période étudiée. La figure 7 présente le nombre et le pourcentage des répondants du sous-groupe des anciens participants à l'ECP et du sous-groupe témoin qui ont poursuivi des études ou reçu de la formation durant la période étudiée.

FIGURE 7
Études ou formation des membres des sous-groupes durant la période étudiée

Ont suivi des études ou reçu de la formation durant la période étudiée*	Sous-groupe des participants à l'ECP (N = 273)		Sous-groupe témoin (N = 231)	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Oui	113	41,4 %	52	22,5 %
Non	160	58,6 %	179	77,5 %
N VALIDE	273	100 %	231	100 %

* La relation est statistiquement significative à 0,05.

Environ quatre sur dix des répondants du sous-groupe des participants à l'ECP (41 p. 100) avaient poursuivi des études ou un programme de formation après avoir cessé de participer à l'Initiative, ce qui est nettement plus que pour les membres du sous-groupe témoin, qui n'ont répondu dans le même sens que dans environ le quart (22,5 p. 100) des cas. Cela révèle donc un niveau de succès nettement plus élevé pour les membres du sous-groupe des anciens participants à l'ECP à l'égard de cette variable de résultat des études ou de la formation.

Une analyse plus poussée sur les types de formation reçue révèle une différence marquée entre les deux sous-groupes quant aux types et aux niveaux d'études ou de formation dont ils avaient bénéficié durant la période étudiée. Le pourcentage des répondants du sous-groupe des participants à l'ECP est nettement plus élevé (63 p. 100) que celui des membres du sous-groupe témoin (39 p. 100) qui avaient participé à des programmes pouvant être jugés plus substantiels, comme l'obtention d'un diplôme de 12^{e} année ou d'un diplôme d'études postsecondaires, ou encore une formation à plus long terme inculquant des habiletés et offrant généralement une accréditation reconnue aux apprenants qui le complétaient.

Par contre, un pourcentage plus élevé des répondants du sous-groupe témoin (59 p. 100) que du sous-groupe des anciens participants à l'ECP (33 p. 100) avaient participé à des programmes « courts », d'une durée allant de quelques heures à quelques mois et portant sur l'acquisition d'aptitudes générales, sur la recherche d'emploi, l'ALS et les habiletés qui s'acquièrent en peu de temps, comme le comptage de véhicules.

Il est donc évident que les résultats obtenus par les membres du sous-groupe des anciens participants à l'ECP ont été meilleurs que ceux du sous-groupe témoin, en ce qui concerne

la poursuite de leurs études ou de leur formation. (Bien entendu, il faut se rappeler que, dans l'ensemble, les membres du groupe des anciens participants à l'Initiative sont plus instruits que ceux du groupe témoin, et qu'il était par conséquent plus facile pour eux de s'inscrire à une formation avancée.)

Durée de l'emploi pour les membres des sous-groupes

Pour la durée de l'emploi, comme les répondants avaient souvent eu plus d'un emploi au cours de la période étudiée, notre analyse se fonde sur les 302 emplois plutôt que sur les 235 répondants. Dans la figure qui suit, nous présentons donc le nombre de ces emplois en fonction des variables étudiées, plutôt que le nombre de répondants.

La durée, en semaines, des périodes de chaque emploi occupé par les répondants durant la période étudiée est présentée à la figure 8.

FIGURE 8
Durée de l'emploi

Durée de l'emploi*	Sous-groupe des participants à l'ECP (N = 204 emplois)		Sous-groupe témoin (N = 98 emplois)	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Moins de 10 semaines	36	20,0 %	15	17,0 %
10 à 26 semaines	51	28,3 %	32	36,4 %
27 à 52 semaines	44	24,4 %	16	18,2 %
53 à 104 semaines	37	20,6 %	11	12,5 %
105 semaines et plus	12	6,7 %	14	15,9 %
N VALIDES	180	100 %	88	100 %
Durée moyenne de l'emploi (en semaines)	58,5		87,3	

* La relation est statistiquement significative à 0,05.

La durée moyenne des emplois que les répondants du sous-groupe des anciens participants à l'ECP ont eus durant la période étudiée était de 59 semaines (environ 13,5 mois), ce qui est nettement inférieur aux 87 semaines (20 mois) représentant la durée moyenne des emplois des répondants du sous-groupe témoin.

Plus des trois quarts (80 p. 100) des emplois que les membres du sous-groupe des anciens participants à l'ECP ont eus avaient une durée d'au moins dix semaines; c'est légèrement inférieur aux 83 p. 100 constatés dans le cas des répondants du sous-groupe témoin.

Nous avons poussé plus loin notre analyse de cette constatation, puisqu'elle nous semblait incongrue compte tenu des pourcentages d'emploi plus élevés pour les anciens participants à l'ECP et des autres constatations positives sur leur employabilité. C'est ainsi que nous avons appris que, même si les emplois des membres du sous-groupe témoin duraient plus longtemps, ils tendaient plus souvent que ceux des membres du sous-groupe

des anciens participants à l'ECP, à être des emplois à temps partiel (80 p. 100) nécessitant peu d'habiletés (75 p. 100 d'entre eux se situaient aux niveaux C ou D de la CNP); en outre, c'étaient des emplois très mal payés. Il semble donc que les membres du sous-groupe témoin soient capables de conserver leurs emplois très longtemps, mais que ce sont des emplois de « qualité inférieure » à ceux que les membres du sous-groupe des anciens participants à l'ECP avaient trouvés.

Taux de rémunération des sous-groupes

Nous avons demandé aux répondants combien ils étaient payés quand ils travaillaient. Les réponses à cette question ont été enregistrées telles quelles, pour refléter fidèlement la base sur laquelle on les rémunérait, en dollars par mois ou en dollars l'heure. Certains répondants ont simplement dit « ça varie », tandis que d'autres ont refusé de répondre (ce qui est fréquent dans les enquêtes où l'on demande aux gens des renseignements sur leur revenu). C'est pour cette raison que le nombre de répondants pour lesquels nous avons ces renseignements est moins élevé que pour les autres variables. Toutes les réponses facilement quantifiables ont été normalisées en dollars l'heure et sont présentées à la figure 9.

FIGURE 9
Taux de rémunération de l'emploi

Taux de rémunération*	Groupe des participants à l'ECP (N = 204 emplois)		Groupe témoin de prestataires de l'aide sociale (N = 98 emplois)	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
7 $ à 10 $ l'heure	83	55,0 %	53	68,8 %
11 $ à 15 $ l'heure	38	25,2 %	16	20,8 %
16 $ l'heure ou plus	30	19,9 %	8	10,4 %
N VALIDES	151	100 %	77	100 %
Taux de rémunération horaire moyen	12,88 $		10,65 $	

* La relation est statistiquement significative à 0,05.

Le taux de rémunération moyen des répondants du sous-groupe des anciens participants à l'ECP était d'environ 12,88 $ l'heure pour chacun des emplois, ce qui est nettement plus élevé que le taux de 10,65 $ l'heure environ pour les membres du sous-groupe témoin.

La répartition des taux de rémunération dans les trois fourchettes de rémunération horaire de la figure 9 révèle qu'environ un cinquième (20 p. 100) des emplois des membres du sous-groupe des anciens participants à l'ECP avaient un taux de 16 $ ou plus, comparativement à un dixième (10 p. 100) seulement pour les membres du sous-groupe témoin. En outre, plus de répondants du premier sous-groupe (25 p. 100) que du second (21 p. 100) avaient des emplois payant de 11 $ à 15 $ l'heure. Enfin, plus de la moitié (55 p. 100) des membres du premier sous-groupe gagnaient au plus 10 $,

comparativement à plus des deux tiers (69 p. 100) des membres du sous-groupe témoin. Ces différences sont statistiquement significatives, ce qui montre que les membres du sous-groupe des anciens participants à l'ECP ont eu nettement plus de succès que ceux du groupe témoin quant aux taux de rémunération.

Il s'ensuit que le niveau de succès des anciens participants à l'ECP, sur le plan de la rémunération, est bien supérieur à celui des non-participants, même si leurs emplois pouvaient être de plus courte durée.

Constatations sur les résultats positifs de l'analyse de régression logistique

Dans les pages qui précèdent, nous avons présenté les constatations des enquêtes en fonction d'une variable unique (autrement dit en décrivant les distributions de base des variables), ainsi que de deux variables (en précisant la relation entre les deux, par exemple les caractéristiques démographiques des répondants qui ont trouvé un emploi comparativement à ceux qui n'en ont pas trouvé). Nous allons maintenant analyser les données en fonction de plusieurs variables, ce qui implique l'étude de la relation entre une variable dépendante et au moins deux variables potentiellement explicatives.

La variable dépendante ou de *résultat* qui nous intéresse est le « succès », qui se définit par le fait que le répondant a trouvé un emploi ou a poursuivi ses études ou sa formation durant la période étudiée. Quand cette variable est dichotomique, comme c'est le cas en l'occurrence (a trouvé du travail ou n'en a pas trouvé, a poursuivi ses études ou sa formation ou pas), et que l'analyse a pour objet d'expliquer quelles variables laissent prévoir le résultat, l'instrument statistique optimal est l'analyse de régression logistique.

Les variables explicatives qui nous intéressent surtout dans cette étude sont celles qui révèlent si la participation aux programmes de l'ECP est un bon prédicteur de résultats fructueux ou non. Nous avons déjà découvert que, durant la période étudiée, un plus grand nombre d'anciens participants à l'ECP avaient trouvé un emploi par rapport aux membres du groupe témoin, et qu'ils étaient aussi beaucoup plus nombreux à avoir poursuivi leurs études ou leur formation. Cela dit, l'un des avantages de passer à un niveau d'analyse faisant appel à des variables multiples, c'est qu'il devient possible d'examiner plus rigoureusement l'effet de cette variable explicative (ainsi que d'autres variables explicatives) sur la variable dépendante, afin de déterminer lesquelles se combinent pour contribuer au succès ou pour le prédire.

Outre l'appartenance à l'un des deux groupes, celui des anciens participants à l'ECP ou le groupe témoin, les autres variables explicatives que nous avons utilisées pour ces analyses sont les suivantes : le sexe, l'âge, la scolarité, l'état civil, la présence ou l'absence de personnes à charge dans le ménage et l'expérience du travail comme bénévole.

Nous avons fait deux analyses de régression logistique, la première *à l'intérieur* de l'échantillon des anciens participants à l'IS/ECP et la seconde *entre* les échantillons des deux sous-groupes des anciens participants (N=273) et du groupe témoin (N=231).

Les résultats de l'analyse de régression logistique des données sur les sous-groupes des anciens participants et du groupe témoin ont révélé que les répondants qui avaient participé à l'IS/ECP étaient à peu près *quatre fois plus susceptibles* que les autres d'avoir trouvé un emploi ou d'avoir poursuivi leurs études ou leur formation durant la période étudiée. Si en outre l'ancien participant avait de plus des personnes à charge de plus de 6 ans à la maison ou s'il avait moins de 45 ans, ces facteurs accroissaient aussi ses chances d'avoir des résultats fructueux.

Il est donc évident, à tous les niveaux d'analyse, que l'IS/ECP a eu des répercussions positives appréciables sur les participants, en augmentant leurs chances de trouver un emploi et/ou de poursuivre leurs études ou leur formation. La participation à l'Initiative accroissait aussi leur confiance en leur capacité de trouver ou de conserver un emploi. Nous croyons que cette confiance a une interaction synergique avec les résultats positifs plus quantifiables consistant à trouver un emploi ou à poursuivre ses études ou sa formation[9].

3.2.3 Résumé des constatations sur les répercussions, les effets et les résultats de l'IS/ECP

L'IS/ECP n'a pas été exempte de difficultés, mais, dans l'ensemble, ses répercussions et ses effets ont été positifs. Pour les concepteurs et les gestionnaires de programmes des partenaires gouvernementaux, elle a eu l'avantage de rendre possible l'atteinte de leurs objectifs de service à la clientèle, de leur apprendre à travailler ensemble (ce qui était utile en préparation du récent passage au cadre de cogestion et de financement conjoint de l'Entente sur le développement du marché du travail) et d'en apprendre davantage sur le groupe de clients des autres, ainsi que sur la façon de travailler avec eux. La charge de travail de la direction a augmenté au cours des étapes de la planification, mais, une fois que les projets pilotes ont été entièrement mis en œuvre, elle semble avoir baissé. La charge de travail de nombreux conseillers en formation locaux du MAETT a augmenté, au moins de façon sporadique, mais ce phénomène n'a pas été uniforme.

Pour les fournisseurs de services, les répercussions ont été plus mitigées. Au niveau individuel et local, les relations professionnelles des fournisseurs avec les partenaires gouvernementaux avaient tendance à être positives, et les entrepreneurs estimaient généralement que les modèles de programmes qu'ils avaient conçus et livrés étaient bons. D'un autre côté, la mise en œuvre des phases de services dans le cadre des Prestations de la Colombie-Britannique (à partir du milieu de l'année 1996) ont semblé avoir des effets négatifs sur les fournisseurs de services et sur les clients. Le flot de clients potentiels a été

---

9 Comme la motivation à participer peut être un facteur dont il faut tenir compte dans l'analyse, nous soulignons qu'il n'est pas nécessaire de le faire dans ce cas-ci puisque tant les membres du groupe des anciens participants que ceux du groupe témoin retenus pour l'analyse de ce sous-échantillon étaient tenus de participer aux programmes. Certains d'entre eux ont pu être aiguillés vers les projets pilotes et d'autres pas. Ceux qui l'avaient été ne pouvaient pas faire partie du groupe témoin. Il s'ensuit qu'il n'est pas nécessaire de faire une pondération de l'analyse en fonction de la motivation, puisque c'est un facteur intrinsèque du comportement des intéressés. En outre, la motivation n'est pas mesurable, ce qui réduit encore l'intérêt d'un tel ajustement analytique.

interrompu — et fortement réduit dans certains cas — ce qui a causé de grandes difficultés pour les opérations commerciales régulières de plusieurs entrepreneurs. Les clients servis jusque-là ont alors dû parfois attendre des mois pour obtenir leurs services, et beaucoup de ceux qui venaient à peine d'entrer dans le système et leurs Points de départ n'ont pas eu accès aux services de suivi pour des périodes pouvant atteindre sept mois (s'ils n'avaient pas encore trouvé un emploi à ce moment-là). Tous ont considéré cette interruption dans la continuité des services comme néfaste, tant pour les clients que pour les fournisseurs de services.

Les résultats de l'enquête ont clairement montré que la participation à l'IS/ECP était bénéfique puisqu'elle améliorait la connaissance que les participants avaient du marché de travail et accroissait leur confiance en leur employabilité (définie par l'aptitude à trouver et à conserver un emploi ou à en changer). Comparativement aux non-participants, les résultats démontrent tout aussi clairement que la participation à l'IS/ECP multipliait par quatre les chances d'obtenir des résultats fructueux, autrement dit de trouver un emploi et/ou de poursuivre ses études ou sa formation.

3.3 Constatations de l'évaluation quant à l'atteinte des objectifs de l'IS/ECP dans son ensemble

Nous avons déjà précisé que les objectifs en fonction desquels nous avons mesuré les réalisations sont ceux qui avaient été fixés pour l'IS/ECP dans son ensemble. Ce sont largement des objectifs liés aux processus, puisqu'ils sont indissociables de la *façon* dont on a conçu et mis en œuvre cette Initiative. Comme la documentation initiale sur les programmes le précisait, l'objectif fixé pour l'IS/ECP consistait à :

> *...mettre à l'essai et valider un système* ***amélioré*** *d'évaluation, de counselling et de présentation à l'intention des bénéficiaires du soutien du revenu. Le système était censé resserrer les liens entre les programmes d'emploi, leurs prestataires de l'aide sociale et le marché du travail.*

En outre, l'IS/ECP elle-même devait être constituée grâce à :

> *...une délégation des responsabilités communes de planification, de conception, de prestation des services et de responsabilité redditionnelle aux partenaires gouvernementaux, avec des chances égales pour chacun de contribuer [...] une grande partie de la responsabilité de la planification [etc.] des programmes et procédures améliorés [d'ECP] devait être assumée au palier local.*

Pour les fins de l'évaluation, il faut se demander dans quelle mesure l'IS/ECP a atteint ces objectifs. La réponse à cette question doit reconnaître les succès et faire état de tous les facteurs importants qui y faisaient obstacle. Nous allons donc commencer par un examen du processus de planification à partir des niveaux les plus élevés de l'IS/ECP, en passant ensuite à ce même processus sur le terrain, puis à une analyse de la mesure dans laquelle le programme qui en a découlé a atteint l'objectif de mise en place de services *améliorés* resserrant les liens entre et dans les programmes d'emploi.

3.3.1 Objectifs de l'ensemble de l'Initiative pour les partenariats de planification et de mise en œuvre

Les répondants de la direction des partenaires gouvernementaux estimaient, en général, que le processus de planification conjoint avait « bien », voire « très bien » fonctionné (de trois à quatre sur l'échelle de quatre points de leur première réponse, qu'ils devaient compléter en donnant des détails sur les motifs de leur choix). Quant aux activités à leur propre niveau, voici une observation typique de l'un de ces répondants :

> *« Il n'y avait pas que les coprésidents [au niveau de la haute direction des partenaires gouvernementaux du fédéral et de la province]; tout le monde était vraiment déterminé à faire ce qu'il fallait avec cette Initiative pour qu'elle fonctionne. Nous avons reconnu les limitations des trois organisations et tous les membres du Comité ont été très respectés. Nous nous sommes efforcés de faire en sorte que tous se sentent égaux. »*

Ce même répondant a toutefois déclaré qu'on aurait pu améliorer la communication entre les trois partenaires et entre les représentants de la haute direction des administrations centrales et les comités de direction, avec leur personnel local. Il s'est exprimé en ces termes :

> *« Nous devons consacrer plus de temps à la planification des communications entre les trois partenaires. Le comité de direction Canada/Colombie-Britannique envoyait des courriels à tous les directeurs régionaux-provinciaux et à tous les CRHC pour assurer la coordination de la diffusion de l'information, mais si le responsable régional n'était pas là, l'information n'était pas partagée au moment où elle aurait dû l'être. Ainsi, on nous téléphonait pour demander de l'information sur l'ECP alors que certains des intéressés n'étaient toujours pas au courant. Il y avait aussi des priorités rivales sur le terrain qui ont causé des difficultés quand on voulait organiser des réunions. »*

Le tableau est toutefois plus nuancé pour peu qu'on examine le fonctionnement des partenariats et de la planification au niveau local, que la description vienne de principaux répondants de la direction des partenaires ou des membres gouvernementaux des comités de direction locaux eux-mêmes. En général, les répondants estimaient en effet que la plupart des neuf comités de direction avaient déployé de grands efforts pour apprendre à travailler ensemble à la planification et à la mise en œuvre de l'IS/ECP, mais qu'ils avaient souvent eu du mal à y arriver.

Une partie de la difficulté était d'ordre « structurel » puisque les trois partenaires gouvernementaux étaient engagés différemment au début. Le financement était fourni par le gouvernement fédéral, avec une contribution égale du MAETT. Le MHR n'avait pas signé l'entente originale et ne participait pas au financement, d'où un sentiment « d'inégalité », au dire de plusieurs répondants.

Pourtant, le MHR est le ministère dont les clients constituaient de loin la plus grande partie de la clientèle de l'Initiative, et l'objectif de faire passer les prestataires de l'aide sociale à l'emploi était la principale raison d'être stratégique du programme. Comme nous l'avons fait remarquer, avec la mise en vigueur des Prestations de la Colombie-Britannique, la participation à un projet pilote de l'IS/ECP dans les localités où il y en avait un était obligatoire pour l'admissibilité aux prestations d'aide sociale (dans le cas des gens désignés comme « employables »). Le MHR avait donc un intérêt direct considérable dans l'IS/ECP, mais son rôle dans le cadre du fonctionnement était plutôt ambigu.

Cette ambiguïté structurale semble s'être reflétée dans la planification et la mise en œuvre des projets pilotes au niveau local. Dans peut-être un tiers des localités, la participation des représentants du MHR aux comités de direction était plus modeste que celle des deux autres partenaires gouvernementaux. Ils n'y assistaient pas aussi régulièrement, et leur participation continue à l'élaboration et à la gestion des marchés était plus limitée. Nous avons aussi entendu parler de façon assez conséquente de tensions entre le personnel du MHR d'une part et celui du MAETT et de DRHC, d'autre part. Ces propos ont été tenus dans le contexte de ce que les répondants décrivaient comme la divergence philosophique de raisons d'être et de modes de fonctionnement des trois partenaires gouvernementaux.

Néanmoins, dans la majorité des cas, la collaboration intergouvernementale a été équilibrée, et même s'il y a eu des difficultés au départ, elles ont généralement été surmontées. L'un des répondants du MHR a décrit l'évolution de la situation dans une observation typique :

> *« Je pense que l'expérience de travailler avec les deux autres partenaires a été positive. Au niveau local, le Comité a été vraiment dévoué. Nous sommes à l'aise les uns avec les autres et nous pouvons bien fonctionner en groupe. Je pense que nous avons abattu beaucoup de besogne. Nous étions tous prêts à mettre le temps voulu, et nous n'avons jamais lâché au cours de l'évaluation en collaboration [une démarche d'évaluation distincte faite à titre de projet pilote à une phase antérieure de l'IS/ECP], quand nous aurions pu abandonner. Nous avons toujours collaboré avec le MAETT; lorsqu'ils sont venus nous voir avec l'argent de l'ECP en nous demandant ce dont nous avions besoin, c'était une situation idéale où nous pouvions partager le financement et fournir des services à nos clients mutuels.*
>
> *Le fait de pouvoir planifier et gérer nous-mêmes était un autre aspect positif. Certains points étaient clairs, mais on se sent bien quand on gère ses propres affaires et qu'on est autorisé à résoudre les problèmes dès qu'ils se produisent. »*

La plupart des fournisseurs de services ont conclu que les relations entre les ministères partenaires étaient relativement harmonieuses et positives. Toutefois, quelques-uns d'entre eux avaient constaté des tensions entre les partenaires gouvernementaux dans certaines localités : ils ont déclaré que le manque de collaboration entre ces partenaires dans certains cas se traduisait par des différences dans leur façon de traiter leurs propres clients, soit au moment où ceux-ci étaient présentés à leur service, soit quand ils étaient

présentés aux différents partenaires pour un suivi, un complément d'information, etc. Par ailleurs, nous vous avons déjà fait état des difficultés que certains fournisseurs de services avaient éprouvées dans le contexte de l'élaboration des processus du programme ou de la passation des marchés. Dans une certaine mesure, ces difficultés étaient attribuables non seulement aux ambiguïtés structurales, mais aussi à des tensions interpersonnelles susceptibles de refléter des attentes peu claires qui changeaient souvent rapidement et avec lesquelles les partenaires aussi bien que les fournisseurs de services devaient composer.

Ce qu'il est important de noter, c'est le caractère inévitable des tensions structurales susceptibles de se manifester quand les partenaires n'ont pas en commun les conditions essentielles à une planification efficace faite en collaboration. Plusieurs répondants ont déclaré que des mandats partagés, des ressources égales pour tous et des pratiques administratives organisées (pour l'impartition, par exemple) étaient des conditions souhaitables désirables qui auraient facilité le processus de planification et de mise en œuvre.

Un répondant a exprimé cette idée de la façon suivante :

> *« Si nous devions recommencer, il serait vraiment utile d'avoir une meilleure définition des rôles; par exemple, quel est notre objectif et celui de la province par rapport aux clients. Au fond, nous avions des objectifs totalement différents, et c'était déjà une source de conflits. Si nous atteignions nos objectifs, ça n'aidait pas du tout la province à atteindre les leurs. »*

L'un des répondants de la direction des partenaires gouvernementaux a proposé une façon d'assurer une collaboration plus harmonieuse dans les initiatives qui suivront :

> *« La leçon à tirer de cette expérience, c'est qu'il faut élaborer davantage au départ et fournir aux comités le soutien nécessaire sur la façon d'établir des partenariats. Des ateliers auraient donné de bons résultats. Nous en avons organisé sans façon quand nous allions visiter les bureaux, au début, et nous avons pu fournir un soutien non structuré par la suite. Toutefois, en mettant sur pied des ateliers plus structurés, nous aurions pu offrir de la formation aux partenaires sur la façon de procéder, en leur montrant des techniques utiles dans les situations où ils doivent collaborer. »*

Un autre aspect de la réalisation des objectifs à l'échelle de l'Initiative est lié à la question globale de la tenue de dossiers convenables, de la qualité des bases de données, des procédures de suivi, etc. On pourrait interpréter cet aspect comme le partenariat de « responsabilité redditionnelle » dont nous avons parlé dans les objectifs d'ensemble. S'il en est ainsi, c'est que la tenue de dossiers et les bases de données sont des éléments cruciaux de cette responsabilité.

Il faut bien reconnaître que les fournisseurs de services et les partenaires gouvernementaux avaient plusieurs défis à relever en ce qui concerne la participation et les progrès du suivi et de la tenue des dossiers sur les programmes. Premièrement, pour

revenir d'emblée aux effets résultant de la présence de trois partenaires, chacun de ceux-ci avait des exigences différentes en matière de rapport. Le MHR avait besoin d'une procédure de suivi et de rapports sur la conformité de ses clients, par exemple pour savoir s'ils avaient assisté aux séances des Points de départ. Le MAETT avait des exigences de rapport sur la participation au programme ou sur les résultats en matière d'emploi. Le gouvernement fédéral tendait davantage à une procédure dans laquelle les clients faisaient eux-mêmes les rapports les concernant, parce que toute la structure des attentes à l'égard des clients fédéraux est différente de celle du modèle de l'aide sociale. Chaque partenaire avait des formulaires différents, mais un même entrepreneur pouvait être tenu de les remplir tous, selon le profil de sa clientèle.

C'est déjà un grand défi, mais le plus grand était peut-être celui d'obtenir les données sur les clients, tout simplement. Comme la grande majorité de ces derniers sont des prestataires de l'aide sociale, on part généralement du principe qu'ils tendent à être assez difficiles à rejoindre pour le suivi. Ils peuvent ne pas avoir de téléphone à leur disposition être mal à l'aise pour parler au téléphone, et ils sont souvent très mobiles. Ils peuvent aussi ne pas prendre avec plaisir les appels qu'on leur fait pour vérifier s'ils font effectivement ce qu'ils sont censés faire. En outre, si nous revenons aux effets de la mise en œuvre des Prestations de la Colombie-Britannique, une fois que les projets pilotes de l'IS/ECP ont dû se concentrer sur les clients de la Phase II, ils se sont retrouvés avec des gens encore plus susceptibles que les autres d'être profondément ancrés dans leur marginalité et plus difficiles à rejoindre avec les moyens ordinaires.

Il est donc très difficile de préparer les rapports voulus. Nous avons déjà parlé des conséquences qui en découlent pour les entrepreneurs sur le plan de l'exécution de leurs obligations contractuelles. Ils ne peuvent à peu près certainement pas saisir toute l'étendue de leurs succès, si modestes qu'ils soient pour le groupe de clients donné. Si ces données font défaut, même les partenaires gouvernementaux en subissent le contrecoup lorsqu'ils doivent déterminer l'efficacité des programmes, faute de savoir combien de gens ont effectivement été retirés des programmes d'aide sociale, et dans quelle mesure cette baisse peut être liée à l'intervention. Un membre d'un comité de direction a décrit la situation ainsi :

> *« S'il y a un problème crucial en ce qui concerne l'ECP, c'est celui d'arriver à faire le suivi des clients après l'établissement de leur plan d'action, mais il y a un autre problème, celui d'établir des critères de mesure du succès des programmes. On aurait dû le faire dès le début. »*

Un membre du comité de direction d'une autre localité a déclaré pour sa part :

> *« Il n'y avait pas de système de suivi. Nous demandions aux entrepreneurs de suivre les progrès de leurs clients d'une façon ou d'une autre, mais ce n'était pas une tâche simple, ni bien définie. Les entrepreneurs devaient nous donner un rapport de suivi sur leurs clients après 90 jours. Leurs employés devaient donc essayer de rejoindre les clients, mais quand ces gens-là n'ont pas de domicile fixe, c'est difficile, et certains prestataires d'aide sociale n'ont pas le téléphone, de sorte que beaucoup ne sont pas faciles à joindre. [...] Nous avons obtenu des rapports verbaux tous les deux*

mois ainsi qu'un rapport de progrès écrit tous les trois mois. Le rapport verbal précisait combien de clients avaient reçu des services et comment le programme fonctionnait. »

Bref, même avec des rapports à intervalles réguliers ou des interventions régulières des entrepreneurs, il est virtuellement impossible, au niveau de l'ensemble du projet, de faire des rapports sur les résultats, quelle que soit la définition de ce concept.

Il faut tenir compte aussi du dilemme des évaluateurs qui s'efforcent après tout de répondre pour les partenaires bailleurs de fonds aux questions que ceux-ci doivent se poser sur le succès du programme. Entre la difficulté de rejoindre les clients et le fait qu'une grande partie des services de l'IS/ECP ne se prêtent pas à un décompte précis des clients — par exemple, dans le cas des centres de ressources de carrière accueillant des clients sans rendez-vous — la quantité et la qualité des données qu'on peut tirer des dossiers du programme, et de ceux des partenaires gouvernementaux eux-mêmes sont limités.

À notre avis, il faudrait avoir recours à des moyens intensifs et très coûteux pour accroître la quantité ou la qualité des données sur les clients. Néanmoins, les limites des données disponibles pour le suivi du programme et la responsabilité redditionnelle à plus long terme sont un problème dont il faut carrément tenir compte. Il y a d'autres moyens de recueillir des données utiles, et les enquêtes téléphoniques auprès des anciens participants en sont un, mais même un moyen comme celui-là devient compliqué en raison de la nature des données disponibles au niveau des services et des gouvernements. En outre, ce genre de repérage ou de suivi ne peut pas être continuellement assuré par le personnel du programme lui-même.

Il faut aussi compter avec d'autres questions de protection de la vie privée et de liberté d'accès à l'information en ce qui concerne les bases de données gouvernementales. Comme l'un des répondants représentant la direction nous l'a expliqué :

« Il est très difficile de faire le nécessaire pour le système [maintenir un système de repérage et de suivi des clients] avec un autre ministère, dans le contexte de la législation en vigueur sur la liberté d'accès à l'information. La première chose à faire est de s'assurer que notre propre système est bon. Chacun des trois partenaires doit travailler sur notre propre système. Nous avons tous nos propres problèmes. »

3.3.2 Objectifs de l'ensemble de l'Initiative pour l'amélioration des services d'ECP et le resserrement des liens entre et dans les programmes d'emploi

Il ressort clairement des entrevues réalisées avec l'ensemble des répondants que l'IS/ECP a atteint son objectif d'amélioration des services existants d'ECP, et ce, de deux façons, la première consistant à adapter les services existants d'une manière ou d'une autre afin d'y ajouter de la valeur. Cela peut se faire notamment par l'ajout d'un élément de soutien pour le suivi après l'évaluation, ou par la production d'évaluations plus intensives, grâce à

l'utilisation de tests d'intérêts et d'aptitudes normalisés, ou encore par la prestation de services de counselling psychologique à court terme sur les obstacles à l'emploi identifiés.

La deuxième façon d'atteindre l'objectif d'amélioration a consisté à mettre sur pied un service qui soit entièrement nouveau, ou nouveau pour la collectivité visée. Les services de soutien aux apprenants, les ateliers sur la gestion de la colère ou du budget, les séances spéciales d'IMT adaptées aux conditions du marché du travail local et les cours d'ALS pour les professionnels peuvent tous être offerts, à condition qu'on en détermine l'intérêt pour le groupe client. Bien entendu, selon la collectivité servie, n'importe quel des cinq programmes — ainsi que les services offerts — peuvent être aussi bien une adaptation d'un service existant qu'un nouveau service répondant à un besoin ciblé.

Il vaut aussi la peine de souligner que, dans certaines localités ou dans certaines parties des grandes localités, on a déclaré qu'il n'y avait aucun service d'ECP offert, de sorte que tout ce que l'IS/ECP a mis sur la table était nouveau.

Quelles que soient les permutations des services, les répondants ont fait état d'un ou deux services seulement (pas de marchés de services complets, juste des volets de services) qui existaient déjà dans une localité. Ces exemples ont été donnés dans les grandes localités où l'on offrait déjà une vaste gamme de services, de sorte qu'il aurait été difficile d'y implanter quelque chose d'entièrement nouveau. Même là, le partenaire responsable du financement n'avait pas fait grand usage des programmes offerts ailleurs, de sorte que les services ont été fournis en réponse à un besoin identifié.

Il est donc clair que l'IS/ECP a atteint l'objectif de prestation de services *améliorés*, compte tenu de l'évaluation des programmes offerts localement et des besoins de la clientèle locale. Les services ont été planifiés ou modifiés en cours de route pour répondre à ces besoins d'une façon stratégique avec valeur ajoutée.

L'autre volet de cet objectif consistait pour l'IS/ECP à resserrer les liens entre et dans les programmes d'emploi. À l'étape de la planification, les organismes communautaires qui fournissaient une gamme complète de services liés à l'emploi ont souvent été consultés à bâtons rompus sur ce qu'ils offraient. Les comités de direction ont bel et bien compilé des répertoires de services, et cette ressource d'information structurée a été complétée par l'excellente connaissance que les partenaires gouvernementaux locaux tendent à avoir de l'ensemble des fournisseurs de services. Il s'ensuit que l'IS/ECP n'a pas « eu besoin » de raffermir les liens entre les services gouvernementaux et les autres, parce que ces liens étaient déjà bien établis.

Cela dit, l'IS/ECP a un volet de *présentation*, soit de présentation à des services liés à l'emploi. Les projets pilotes de l'Initiative ont donc semblé resserrer les liens entre les clients et ces services ainsi qu'à renforcer les liens entre les services eux-mêmes, parce que la présentation à d'autres services fait naturellement suite à l'évaluation.

Nous devons toutefois souligner deux obstacles au resserrement des relations grâce au processus de présentation. Le premier a été constaté *à l'occasion*, quand un organisme à

multiples services offrant des services de l'IS/ECP tendait à présenter les clients à ses propres services plutôt qu'à ceux d'autres fournisseurs locaux. Il y avait une certaine ambiguïté chez les répondants qui décrivaient cette situation : ils se demandaient s'il s'agissait vraiment d'un phénomène de présentation en soi, ou si la situation en donnait simplement l'impression, parce qu'il semblait très facile et logique pour un gros organisme d'agir ainsi. Dans un cas comme dans l'autre, c'est une préoccupation qui a été formulée dans quelques localités. Les partenaires gouvernementaux semblent avoir constaté assez rapidement que cela risquait d'être un problème, et ils ont pris des mesures pour le prévenir quand ils étaient sûrs que c'était effectivement le cas. Par exemple, dans une des localités, l'une des conditions imposées aux fournisseurs de services pour qu'ils puissent conserver leur marché avec l'IS/ECP consistait à leur interdire d'en conclure d'autres avec le bailleur de fonds pour des services connexes.

L'autre obstacle que nous devons souligner correspond au problème se rattachant aux phases des Prestations de la Colombie-Britannique. Après la mise en œuvre de ces phases, les fournisseurs de services ne pouvaient plus présenter de clients de la Phase I à d'autres services. Au cours de la période de transition, cette interdiction a nettement réduit les liens des clients et des fournisseurs de services avec les autres services liés à l'emploi. Dans quelques cas, un fournisseur de services a été autorisé à continuer à servir des clients de la Phase I en vertu d'une entente officieuse, mais, même alors, le fournisseur de services suivant ne pouvait pas poursuivre cette démarche pour des clients qui étaient encore à la Phase I. On a donc nettement ralenti le passage harmonieux des clients de l'évaluation aux autres services. En outre, puisque le nombre des clients de la Phase II tend à être inférieur à celui des clients de la Phase I (et que les premiers sont à la fois plus difficiles à contacter et moins susceptibles d'assister aux séances du programme), moins de liens ont été établis pour eux avec les services d'emploi et moins de présentations réciproques ont été faites entre les clients de l'IS/ECP et les autres services.

3.3.3 Résumé des constatations sur la réalisation des objectifs pour l'ensemble de l'IS/ECP

L'objectif consistant à établir des partenariats à tous les paliers de gouvernement en vue de planifier et de mettre en œuvre l'IS/ECP a été largement atteint. On y a consacré bien du temps et des efforts ainsi que beaucoup de dévouement personnel, à tous les niveaux, pendant toute l'évolution des projets pilotes de l'Initiative. (Dans plusieurs localités, ces efforts déployés par les comités de direction se sont poursuivis sous l'égide de l'EDMT.) La majorité des localités intéressées ont adopté des façons positives de procéder en collaboration pour la planification et la mise en œuvre de l'Initiative. Cette approche n'a pas été sans difficultés, puisque des partenaires ayant des philosophies et des modes de fonctionnement différents ont dû apprendre à travailler ensemble. Néanmoins, la plupart y sont fort bien parvenus, au point d'avoir pu déclarer que ce processus en lui-même leur avait permis de mieux comprendre tant le travail de leurs vis-à-vis que les clients qu'ils servaient séparément jusque-là.

Le programme offert a effectivement réussi à « améliorer » les services existants d'ECP plutôt que d'en faire un « double emploi ». Les comités de direction locaux ont pris soin

de préciser les besoins qui n'avaient pas été satisfaits et de travailler avec l'ensemble des fournisseurs de services afin de concevoir un programme adapté expressément pour y répondre. Ils ont travaillé dans le cadre des cinq options de programmes retenues pour l'IS/ECP et trouvé des moyens innovateurs de fournir des services adaptés au profil de leur clientèle, à leur budget et à la base de ressources des services locaux.

L'objectif relatif au resserrement des liens entre les partenaires gouvernementaux et les services liés à l'emploi, ainsi qu'entre les clients et ces services, n'a pas été atteint au même niveau, et ce, largement à cause des contraintes structurelles. La principale difficulté à surmonter était attribuable à la mise en œuvre des Prestations de la Colombie-Britannique, puisque l'obligation d'offrir des services aux clients de la Phase II prestataires d'aide sociale limitait la capacité des fournisseurs de services de l'IS/ECP de présenter ces clients à leurs services. En outre, quand les clients étaient inscrits à la Phase I, ils étaient souvent moins accessibles au départ ou moins disposés à se prévaloir de ces services. Il y a eu aussi un problème mineur, celui des organismes offrant de multiples services qui ne présentaient pas autant qu'ils l'auraient pu leurs clients à des services de l'extérieur — c'était du moins une perception dans certains cas — mais les partenaires gouvernementaux ont pris des mesures correctives quand cette crainte semblait fondée.

3.4 Raison d'être du programme — A-t-on encore besoin de services, et l'approche de l'IS/ECP est-elle la meilleure?

Nous avons commencé par décrire les projets pilotes de l'IS/ECP, puis nous avons évalué leurs répercussions, leurs effets et leurs résultats; par la suite, nous sommes passés à une évaluation de la mesure dans laquelle l'IS/ECP a atteint les objectifs fixés pour l'Initiative dans son ensemble. Le moment est venu de se pencher sur les deux questions déterminantes pour l'avenir : la raison d'être du programme, d'une part, et les solutions de rechange et les orientations futures, d'autre part.

Il est important d'étudier la raison d'être du programme, étant donné qu'il est essentiel de se demander si le programme à l'étude est nécessaire et, dans l'affirmative, s'il représente, un moyen efficace et efficient de répondre aux besoins.

Premièrement, aura-t-on encore besoin de l'IS/ECP, tant sur le plan de son contenu que de la façon dont elle est gérée (ce qui engloberait sa planification et sa mise en œuvre)?

L'ensemble des répondants ont déclaré qu'on aura toujours besoin des services du genre de l'ECP, et la plupart ont ajouté qu'on devrait continuer à les offrir de la même façon qu'on l'a fait jusqu'à présent. La tendance des répondants de la direction des partenaires gouvernementaux consistait à parler de « l'idée générale » de la politique et des mécanismes de financement, tandis que les répondants œuvrant dans les localités parlaient davantage de leur situation locale.

Voici un exemple typique de réponse d'un haut fonctionnaire sur un contenu de programme répondant aux besoins de la clientèle :

> *« Une bonne évaluation est critique pour que nous puissions offrir les services de counselling qu'il faut et faire les présentations qui s'imposent. Nous sommes encore loin de notre objectif à cet égard, mais, en général, nous devons reconnaître que le client a changé depuis la conception de l'ECP. Avant l'ECP, nous n'avions pas à composer avec la situation du stéréotype d'un quadragénaire peu alphabétisé se retrouvant sans emploi parce qu'il y a eu des compressions d'effectif dans l'industrie forestière. Que les clients soient prestataires d'assurance-emploi ou d'aide sociale, les problèmes qu'ils vivent, leurs besoins et les raisons pour lesquelles ils ne font plus partie de la population active ont changé. Nous devons améliorer notre compréhension de ces problèmes et mettre au point des outils d'évaluation et des programmes appropriés pour répondre à des besoins changeants. »*

En ce qui concerne les mécanismes de ces programmes, les hauts fonctionnaires estimaient que l'approche de financement conjoint et de cogestion en collaboration est de toute évidence la meilleure façon de répondre aux besoins. Voici une réponse typique.

> *« Oui, il y avait des activités du genre de l'ECP avec tous les partenaires, et le besoin va se maintenir. J'aime bien l'idée des réserves financières distinctes dans lesquelles les bureaux locaux peuvent puiser; elle devrait très bien fonctionner dans un contexte de cogestion. J'aime aussi l'idée de déléguer aux comités locaux les pouvoirs décisionnels, de concert avec le comité de direction régional. »*

Ce répondant-là a poursuivi ainsi :

> *« Nous devons continuer à modifier les services en fonction des besoins des clients. Nous devons avoir la possibilité de faire du travail social, et d'appuyer les expériences conçues pour améliorer le service à la clientèle et favoriser l'innovation au niveau des décisions locales, ainsi que de mettre notre approche de prestation des services à l'essai pour vérifier si les nouveaux concepts fonctionnent mieux. »*

D'un autre côté, pour les répondants travaillant sur le terrain, il est évident qu'on continuera à avoir besoin de services comme ceux de l'ECP pour plusieurs raisons. Ils ont fait état des changements du marché du travail et du changement de profil de leurs clients, dont un nombre croissant ont des obstacles plus difficiles et plus nombreux à surmonter pour trouver un emploi. Voici quelques exemples d'observations sur ces points :

— *« Les besoins iront certainement croissant. Nous avons besoin d'ECP à un niveau tout nouveau, pour les clients ayant de multiples obstacles à surmonter. Il est évident que nous avons affaire à un changement du marché du travail qui accroît la demande de ce type de services pour des clients qui se retrouvent plus souvent dans le système et qui doivent changer d'emploi plus souvent. C'est une bonne structure pour faire comprendre aux chômeurs qu'ils doivent changer leur façon d'envisager l'emploi et de chercher du travail à long terme. »*

— *« Oui, parce que ce n'est pas un programme normalisé, ce n'est pas un programme qui répète ce que les autres font, la rédaction de curriculum vitæ, la recherche d'emploi... Il y a très peu de programmes qui aident les gens à tracer clairement leur voie. Une fois que c'est fait, le reste est facile; c'est tracer la voie qui est utile [mais] il faudrait offrir ce service dès le départ [et] nous avons besoin de ressources supplémentaires pour le suivi. »*

— *« Dans notre région, nous avons besoin de services d'ECP pour nos clients. Nous estimons aussi que nous devons concevoir et gérer conjointement ces programmes d'ECP. C'est pour cette raison que nous avons conservé notre comité de direction de l'ECP et que nous continuons à financer les activités de ce genre dans notre région. Par ailleurs, si le gouvernement décide de renoncer aux phases de l'aide sociale, la détermination de la répartition des fonds sera encore plus cruciale pour s'assurer que les clients qui ont le plus besoin des services les obtiennent. »*

Dans deux cas seulement, les répondants ont déclaré qu'on n'avait pas besoin de programme du genre de l'ECP. Dans le premier cas, le nombre de clients ne justifiait pas l'investissement. Dans l'autre, le répondant était dans l'une des rares localités où il existait déjà des services de ce genre, et où ce qu'on a entrepris dans le cadre de l'IS/ECP ne les avait pas améliorés, de sorte que l'Initiative faisait plus ou moins double emploi.

3.4.1 Résumé des constatations sur la raison d'être du programme

Les services du genre de l'ECP répondent clairement à un besoin, puisque de plus en plus de gens ont de grands obstacles à surmonter pour cesser d'être tributaires des programmes de soutien du revenu. Le ralentissement de l'économie provinciale dans plusieurs secteurs clés, la compétitivité accrue du marché du travail et les changements des profils des chômeurs et des prestataires de l'aide sociale pendant de longues périodes sont autant de facteurs qui ont mené les répondants à conclure que de tels programmes continueront d'être essentiels.

Même s'il n'a pas toujours été facile de mettre au point le modèle de planification et de gestion en collaboration, les répondants estiment en général que le principe de faire fond sur la planification locale pour déterminer les besoins ainsi que pour concevoir et répartir les services devrait être maintenu. Selon eux, la délégation à l'échelon local de la prise de décisions importantes est partie intégrante de cette approche.

Bref, les services de ce genre répondent à un besoin, et il y a toutes les chances que l'approche de la planification et de la mise en œuvre en partenariat sera globalement très efficace. Elle semble d'ailleurs entièrement justifiée, même si elle n'est pas exempte de difficultés. Compte tenu du fait que les répondants ont beaucoup appris sur la clientèle, sur les programmes adaptés à ses besoins et sur les moyens de coopérer pour les planifier et les mettre en œuvre, la plupart sont convaincus d'être bien placés pour continuer dans la même veine. D'ailleurs, plusieurs vont déjà de l'avant, dans le cadre de l'EDMT, grâce à une utilisation innovatrice d'autres enveloppes de financement.

3.5 Constatations de l'évaluation quant aux solutions de rechange/orientations futures du programme

En ce qui a trait à l'évaluation des solutions de rechange du programme, correspondant aux orientations que celui-ci pourrait prendre dans l'avenir, les répondants ont parlé de ce que les évaluateurs considéreraient comme les « leçons tirées de l'expérience ». C'est à partir de ces leçons qu'ils ont expliqué ce qu'il faudrait à leur avis envisager comme futures approches, étant donné qu'ils sont unanimes à penser qu'on aura encore besoin d'un programme du genre de l'ECP dans un avenir prévisible.

Les leçons tirées et les orientations pour l'avenir peuvent être regroupées sous les thèmes suivants : *contenu* et *processus* des programmes.

3.5.1 Solutions de rechange/orientations futures du contenu du programme

Dans l'ensemble, les répondants estiment que la gamme des services d'ECP est appropriée et très efficace, mais ils pensent aussi que des améliorations seraient possibles. Le lecteur se rappellera que, dans la pratique, la plupart des localités intéressées ont profité de la possibilité qui leur était offerte de modifier le programme selon leurs besoins. Elles ont pu le faire parce qu'elles travaillaient ensemble et parce que le cadre de l'IS/ECP était suffisamment souple pour que ce soit possible.

Le problème fondamental que les répondants devaient résoudre pour améliorer le programme consistait à trouver un moyen de le rendre plus efficace pour les clients ayant de nombreux obstacles à surmonter, car ces gens sont souvent profondément ancrés dans un ensemble complexe de comportements et de conditions à cause desquels il leur est très difficile de cesser de dépendre de l'aide sociale. Or, les partenaires gouvernementaux et les fournisseurs de services doivent composer avec un pourcentage croissant de clients correspondant à ce profil[10]. Les phases des Prestations de la Colombie-Britannique contribuent en partie à cette situation, puisque les prestataires de la Phase II sont moins susceptibles de réintégrer la population active, mais la proportion croissante des clients qui posent de plus en plus de difficultés est en partie imputable au contexte économique global. Les répondants nous ont très souvent parlé du grand nombre de travailleurs d'âge moyen très peu scolarisés n'ayant que peu (voire pas du tout) de compétences, de connaissances ou d'attitudes qui favoriseraient leur employabilité sur le marché du travail d'aujourd'hui. Les emplois payants dans une industrie du secteur des ressources pour les gens ayant peu de compétences professionnelles (que ce soit en forêt, dans les mines ou

10 Ce phénomène n'est bien sûr pas limité à la Colombie-Britannique. Les caractéristiques de notre dépendance envers les industries de ressources peuvent nous sembler uniques, mais les tendances de la polarisation de la main-d'œuvre en matières de compétences, de niveaux de revenu, de permanence de l'emploi et d'autres facteurs sont mondiales, et les défis que les gouvernements doivent relever pour trouver les moyens d'atténuer les répercussions négatives de ces tendances sur les plus vulnérables sont également à l'échelle mondiale. Comme nous l'avons noté dans notre évaluation des clubs de placement en Colombie-Britannique, les gouvernements sont forcés de reconnaître la nature de ces tendances et de concevoir des programmes en conséquence à l'intention du noyau croissant de personnes pour lesquelles les programmes ordinaires sont inefficaces.

dans les bureaux d'une compagnie) sont en voie de disparition. En outre, les critères pour trouver un emploi dans le secteur des services, même aux niveaux les plus modestes, sont de plus en plus exigeants.

Les répondants ont proposé qu'on poursuive les efforts de conception et de soutien des programmes répondant aux deux objectifs suivants, liés aux buts du programme d'ECP :

- mettre au point des instruments d'évaluation plus efficaces pour déterminer les obstacles que doit surmonter la clientèle ayant les plus grands besoins;

- offrir des programmes qui aident cette clientèle dans ses activités *après* l'évaluation. Ces clients ont besoin de soutien à mesure qu'ils progressent dans les services auxquels on les a renvoyés, *et* ils en ont aussi besoin après avoir trouvé un emploi (autrement dit, il faut leur offrir des programmes axés sur le maintien de l'emploi et des services d'encadrement pour les aider pendant qu'ils sont employés).

L'un des répondants des partenaires gouvernementaux a apporté une nuance intéressante dans sa description du processus d'évaluation optimal des clients ayant de grands besoins. Il a souligné que de nombreux clients prestataires d'aide sociale depuis longtemps avaient *déjà* bénéficié de plusieurs services différents, parfois dans le cadre de l'assurance-emploi avant de toucher des prestations d'aide sociale, et parfois au cours d'un cycle répétitif de périodes d'emploi et de chômage. Voici ce qu'il nous a dit :

> *« Nous allons maintenant recevoir aux Points de départ des gens qui ont participé à toutes les autres activités [offertes par DRHC, quand ils touchaient des prestations d'assurance-emploi, etc.]. En passant ainsi par tous les autres programmes, quels obstacles doivent-ils surmonter? Il n'est plus acceptable de simplement choisir une ressource. Nous devons maintenant déterminer la nature du problème pour que l'intervention [future] privilégie davantage le counselling et l'évaluation individuels des prestataires de la Phase II dans le cadre des Points de départ. Au [ministère provincial], nous avons besoin d'un instrument qui nous permette d'évaluer les besoins et d'identifier les obstacles précis à surmonter, ce que Points de départ n'a pas fait jusqu'à présent. Il faudra se pencher sur ce qui n'a pas réussi au cours de la première série d'interventions, afin de déterminer les ressources disponibles susceptibles de surmonter les obstacles et les problèmes constatés lors de cette première série. »*

Il est donc clair, du point de vue des répondants, que l'IS/ECP a prouvé qu'une approche intensive et individualisée des programmes d'évaluation s'imposait, et que cette approche doit être articulée efficacement avec les services offerts par la suite. Cette thèse a été renforcée par les nombreux commentaires des répondants lorsqu'il a été question de savoir si le programme même d'ECP était encore nécessaire : ils ont mentionné dans cette partie de l'entrevue les mêmes genres de programmes qu'il faudrait concevoir et appuyer dans l'avenir.

3.5.2 Solutions de rechange/orientations futures des processus du programme

Une grande partie de ce que les répondants ont appris portait sur la coordination des processus entre les partenaires. Ils ont aussi profité de l'expérience pour mieux comprendre l'importance de l'harmonisation du contexte global dans lequel ces processus se déroulent.

Plusieurs des leçons qu'on a pu tirer de l'expérience au sujet de l'amélioration possible du processus du programme peuvent être dépassées ou en voie de l'être. Le fait est, par exemple, que tout le problème lié aux phases et aux répercussions qu'elles ont eu sur des processus comme la présentation aux services des projets pilotes de l'IS/ECP (ou à partir d'eux) pourrait être réglé si ces phases étaient tout simplement éliminées. La leçon corollaire que les répondants ont tirée de cette expérience est à l'effet qu'il est très important que les canaux de communication sur les processus du programme soient ouverts et activés durant tous les processus de planification et de mise en œuvre, ce qui exige une communication horizontale au palier local et une communication verticale entre les projets pilotes et la direction des partenaires gouvernementaux.

L'un des problèmes constatés à la fois dans la planification et dans les communications était la participation inégale des partenaires gouvernementaux. Nous avons déjà décrit certaines des répercussions négatives de ce phénomène sur les divers intervenants, mais la leçon que nous pouvons en tirer aurait des chances de mener à des résultats positifs dans l'avenir. Les répondants estiment que tous les partenaires gouvernementaux doivent s'être également engagés et qu'ils doivent par conséquent signer tous les accords ou tous les protocoles d'entente. À leur avis, l'égalité des partenaires devrait se refléter au niveau communautaire, tous les fonctionnaires et employés intéressés étant encouragés — avec l'appui de leur propre direction — à participer activement à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme.

L'importance de l'harmonisation des processus de mise en œuvre est devenue très claire pour les répondants, tant des partenaires gouvernementaux que des fournisseurs de services. Selon eux, on pourrait en tirer des avantages considérables en termes d'économies de temps et d'argent, de même que sur le plan de l'amélioration des relations professionnelles.

Plusieurs des répondants ont fait état du problème éminemment pratique lié à la mesure des résultats en fonction de l'enjeu contextuel plus vaste de l'harmonisation des buts du programme. Ils ont déclaré qu'il était important pour les partenaires gouvernementaux d'avoir des buts clairement définis. Ils croient que tant que les buts ne seront pas clairement exprimés et acceptés, il n'y a aucun moyen utile permettant de mesurer le succès.

Par exemple, le but consiste-t-il à faire entrer directement les clients dans la population active, ou plus simplement à les mettre sur la bonne voie, la meilleure et la plus réaliste pour qu'ils puissent trouver un emploi? Comme l'intervention est courte, même dans les

cas où l'on a conçu des programmes plus intensifs, est-il réaliste d'en mesurer l'efficacité en fonction des emplois trouvés ou d'une formation plus poussée? Compte tenu de la diversité des obstacles à l'employabilité que les clients doivent surmonter et des marchés du travail locaux, l'obtention immédiate d'un emploi est-elle la mesure à retenir? Un représentant gouvernemental a exposé la problématique en ces termes :

> *« Le problème de l'ECP est qu'il s'agit d'un mécanisme d'évaluation et de présentation, de sorte qu'il ne peut pas de lui-même avoir des répercussions directes sur la réduction [du nombre de prestataires d'aide sociale/assurance-emploi]. L'ECP n'est pas une activité de placement direct; c'est pourquoi il est difficile de connaître ses répercussions. Nous devons pouvoir déterminer si nous faisons participer des gens à un programme pour accroître leur employabilité, alors que le nombre de prestataires d'aide sociale/assurance-emploi relève essentiellement de la situation du marché du travail. Il est donc important de distinguer les répercussions de l'ECP de celles du marché du travail lui-même. »*

Plusieurs des répondants ont aussi souligné que, quels que soient les critères de succès du programme, il ne sera pas possible d'en mesurer les résultats, en raison des limitations du système de suivi actuel. Selon eux, pour que les critères puissent un jour être définis, il faudra coordonner les systèmes de suivi et de gestion de l'information afin de rendre possibles des mesures précises.

Même si plusieurs des leçons tirées de l'expérience étaient liées aux problèmes constatés, les répondants nous ont aussi parlé de ce qui fonctionnait bien. Sous la rubrique des répercussions, nous avons déjà vu que les répondants avaient appris qu'il est à la fois possible et avantageux de travailler ensemble. Ils comprennent que cette démarche de collaboration est la voie de l'avenir et ils y sont pour la plupart favorables, aussi bien en principe que pour la mettre en pratique sur une base quotidienne.

3.5.3 Résumé des constatations sur les solutions de rechange/orientations futures

Les répondants sont d'avis que les fonctions de base du programme d'ECP devraient continuer à être assurées, mais qu'on aura de plus en plus besoin d'instruments d'évaluation capables de répondre plus efficacement aux besoins des prestataires à long terme de l'aide sociale qui ont de nombreux obstacles à surmonter. Si on supprimait les facteurs qui nuisent à l'efficacité des processus, comme le délai de carence découlant de la loi relative aux Prestations de la Colombie-Britannique qui s'applique aux phases d'admissibilité aux services, on pourrait réduire ou éliminer plusieurs problèmes éventuels pour les programmes de demain.

Les répondants sont convaincus que l'approche de cogestion et de financement conjoints est pleine de promesses, mais ils ne manquent pas de souligner que les buts et les processus du programme devront être harmonisés parmi tous les partenaires gouvernementaux. Cela rendra possible une clarification des buts du programme et facilitera la détermination des critères de succès, ce qui pourrait mener à une évaluation plus efficace des résultats.

3.6 Conclusions de l'évaluation et leçons tirées de l'expérience — Résumé

L'IS/ECP a été conçue pour servir d'approche *stratégique* à l'amélioration de la panoplie de services d'évaluation, de counselling et de présentation offerts aux personnes qui ont besoin d'aide (et qui sont tenues de s'en prévaloir) pour cesser d'être tributaires des programmes gouvernementaux de soutien du revenu, en accroissant leur participation à la population active.

Les projets pilotes ont clairement démontré que de tels programmes répondent à un besoin, et que l'amélioration des services existants est à la fois nécessaire et possible. Il est clair que le fait d'avoir confié la planification des projets à un comité local composé de partenaires locaux des deux paliers de gouvernement, œuvrant dans bien des cas de concert avec les fournisseurs de services, était un moyen efficace, bien que parfois difficile, de faire en sorte que le programme réponde de façon innovatrice aux besoins locaux. La cogestion constante du programme a été généralement efficace, bien qu'elle n'ait pas toujours été exempte de problèmes.

Il faudra poursuivre le travail d'harmonisation des mandats, des politiques et des procédures quotidiennes des deux paliers de gouvernement (et des trois partenaires, le MHR, le MAETT et DRHC), qui peuvent diverger à l'occasion. Il faudra aussi, car c'est important, concevoir des instruments d'évaluation supplémentaires plus efficaces pour répondre aux besoins de divers groupes de clients ayant tous leurs propres obstacles à surmonter pour acquérir leur autonomie financière. Ces obstacles liés à l'âge, au style de vie, à des habiletés linguistiques insuffisantes pour le marché du travail local, à un manque de familiarité avec le fonctionnement du marché du travail (recherche d'emploi, maintien de l'emploi, etc.) nécessitent des instruments d'évaluation beaucoup plus variés que ceux dont disposaient les responsables dans le cadre des projets pilotes du programme de l'IS/ECP. Bien entendu, cette contrainte n'est nullement limitée au programme d'ECP.

Si l'IS/ECP est considérée comme une expérience dont on peut tirer des leçons utiles, elle aura réussi à produire ces leçons. Dans son ensemble, ce rapport a fait ressortir les éléments des processus et du contenu du programme qui se sont révélés efficaces et que les projets pilotes de l'IS/ECP pourront léguer à ceux qui viendront. Voici la liste de ces leçons.

- La planification et la mise en œuvre de programmes requérant la collaboration de divers partenaires gouvernementaux peuvent effectivement être efficaces. Il y a un vaste bassin d'expérience et de motivation positives chez les partenaires en ce qui a trait à la conception et à la gestion d'un programme pouvant offrir des services d'ECP. Ce bassin s'est alimenté lui-même au fur et à mesure du développement de l'ECP, et, dans l'ensemble, les partenaires ont eux-mêmes appris grâce à l'expérience d'ECP. Ils se considèrent comme très bien placés pour travailler ensemble dans le contexte de l'EDMT, et ils ont d'ailleurs déjà commencé à le faire.

- L'existence de voies de communication efficaces entre tous les intervenants est d'une importance vitale pour que la conception et la mise en œuvre du programme soient couronnées de succès.

- La planification et la mise en œuvre en partenariat sont freinées par l'incompatibilité — *perçue* ou pas — des « philosophies » des partenaires, mais cet obstacle n'est pas insurmontable si l'engagement global des partenaires est solide. C'était le cas dans l'IS/ECP, où de nombreux obstacles ont été surmontés quotidiennement.

- La planification et la mise en œuvre sont également freinées par des politiques et des pratiques de fonctionnement divergentes. C'est un problème très difficile à surmonter, et il semble qu'on devra poursuivre le travail d'harmonisation à cet égard à mesure que les rôles des partenaires gouvernementaux continueront à évoluer.

- La latitude dont les partenaires locaux et leurs fournisseurs de services ont disposé pour modifier le programme afin de répondre à des besoins changeants a été la bienvenue pour tous les intéressés. Les partenaires et les entrepreneurs en général sont convaincus qu'elle rend possible une approche plus efficace et plus efficiente pour l'élaboration des programmes et qu'elle leur permet de mieux répondre aux besoins de la clientèle.

- Des instruments d'évaluation plus efficaces s'imposent pour être en mesure de déterminer les obstacles à l'employabilité des clients ayant de grands besoins et de nombreux obstacles à l'emploi à surmonter.

- Les constatations sur les résultats fructueux laissent entendre que le programme d'IS/ECP dans son ensemble est un moyen efficace de faire progresser les participants vers l'emploi et d'accroître leur employabilité grâce à une formation complémentaire. À cet égard, il faut se rappeler que l'intervention de l'Initiative a été très courte, mais les données de l'enquête n'en indiquent pas moins très nettement qu'il est plus avantageux d'avoir participé à un projet pilote de l'IS/ECP que de n'avoir participé à aucun autre programme lié à l'emploi.

- Des programmes permettant d'assurer le maintien du soutien aux clients ayant de grands besoins à la fin du processus d'évaluation s'imposent pour que ces clients puissent améliorer leur employabilité et conserver un emploi.

- Les données qualitatives tirées de nombreuses entrevues ont révélé qu'il est très important d'offrir les services appropriés à ceux pour qui ils ont été conçus, plutôt que d'offrir à un groupe quelconque un service ayant été soigneusement ciblé sur des clients correspondant à un profil donné. Les répondants étaient clairement d'avis qu'il faut tirer une leçon des cas où les « limites » du groupe cible d'un programme donné sont floues, puisqu'il en résulte une perte d'efficacité du programme (ainsi qu'une perte de crédibilité envers le programme *ou* l'entrepreneur).

- Le suivi des clients, tant au niveau des organismes gouvernementaux que des fournisseurs de services, continue de constituer un grand défi. Il est difficile d'assurer un service sans faille et un suivi complet, dans le cadre de la prestation de service ou d'une évaluation, sans disposer d'une base de données vraiment adéquate.

Bref, la leçon globale qu'on peut tirer de l'IS/ECP, c'est que ce modèle s'est avéré efficace en soi. Les résultats ont été positifs. Les projets pilotes ont prouvé la valeur et l'efficacité d'une démarche planifiée et mise en œuvre localement. Les problèmes constatés étaient souvent attribuables à des incompatibilités du cadre stratégique et législatif général, plutôt qu'à un manque de détermination ou de compétence de la part de ceux qui avaient conçu le programme ou qui l'avaient mis en œuvre. Les éléments essentiels du contenu du programme — y compris la latitude nécessaire pour pouvoir le modifier aisément — valent tous la peine d'être incorporés dans les programmes ultérieurs, de façon qu'on puisse atteindre les buts stratégiques originaux.

(Nos recommandations sur les orientations futures sont présentées dans un autre rapport.)

Annexe : Liste des répondants

Évaluation de l'ECP — répondants clés		
ECP— localité	**Contact**	**Rôle**
Abbotsford	Bill Beatty Agent des programmes et des services CRHC d'Abbotsford	Membre du comité de direction
	Klaus Werner (ancien superviseur des services d'emploi du CRHC d'Abbotsford) Gestionnaire du développement communautaire SADC de North Fraser — Mission	Membre du comité de direction
	Dave Errington Conseiller en formation (anciennement du bureau d'Abbotsford du MAETT) Bureau du MAETT de Chilliwack	Membre du comité de direction
	Kamal Binpal (anciennement coordonnateur de Skills BC au bureau d'Abbotsford du MAETT) Conseiller en ajustement industriel Bureau du MAETT de Surrey	Membre du comité de direction
	Alan Timberlake Gestionnaire de secteur Bureau du MAETT d'Abbotsford	Membre du comité de direction
	Bob Bolton Directeur de programme Collège universitaire de la vallée du Fraser (Abbotsford)	Fournisseur de services
	Martin den Haan Animateur (Points de départ) Collège universitaire de la vallée du Fraser (Abbotsford)	Fournisseur de services
Nanaimo/Parksville	Barry Hodgson Chef d'équipe, Prestation des services CRHC de Nanaimo	Membre du comité de direction (Nanaimo/Parksville)
	Lucy Taylor Gestionnaire des services communautaires CRHC de Nanaimo	Membre du comité de direction (Nanaimo)
	Jenny Godfrey (ancienne gestionnaire de secteur) Conseillère en ajustement Bureau du MAETT de Nanaimo	Membre du comité de direction (Nanaimo)

Évaluation de l'ECP — répondants clés (suite)		
ECP — localité	**Contact**	**Rôle**
	Janet King Conseillère en formation Bureau du MAETT de Parksville	Membre du comité de direction (Parksville)
	Susanna Blackburn Directrice, Centre de développement des aptitudes de l'Île Nanaimo	Fournisseure de services (Nanaimo)
	Lindsay Smith Animatrice, Centre de développement des habiletés de l'Île Nanaimo	Fournisseure de services (Nanaimo)
	Brien Laflamme Coordonnateur Société d'aide à l'emploi de Ladysmith Ladysmith	Fournisseur de services (Nanaimo)
	David Moddle Propriétaire de Lifeworks Consulting Nanaimo	Fournisseur de services (Nanaimo/Parksville)
	Tom Benjamin Propriétaire de Thomas Benjamin & Associates Powell River	Fournisseur de services (Nanaimo/Parksville)
	Ann Cameron Directrice générale, The Career Centre Parksville	Fournisseure de services (Parksville)
	Jacqueline Russell Animatrice, The Career Centre Parksville	Fournisseure de services (Parksville)
	Janet Kimmel Animatrice, The Career Centre Parksville	Fournisseure de services (Parksville)
	Karen Dawe Coordonnatrice du programme de tutorat Collège Malaspina Parksville	Fournisseure de services (Parksville)
Campbell River	Rob Beauchamp Chef d'équipe, prestation des services CRHC de Campbell River	Membre du comité de direction
	Peter Davey (ancien gestionnaire de DRHC à Campbell River) Gestionnaire des programmes d'emploi, de sécurité du revenu et de contrôle CRHC de Nanaimo	Membre du comité de direction

Évaluation de l'ECP — répondants clés (suite)		
ECP — localité	**Contact**	**Rôle**
	Rob Jones Conseiller en formation Bureau du MAETT de Courtenay	Membre du comité de direction
	Sue Christiaens Conseillère régionale en formation (p. int.) MHR de Campbell River	Membre du comité de direction
	Denise Dawson Directrice générale Campbell River Opportunities Career Services Campbell River	Fournisseure de services
	Mary Ashley Animatrice, MLA & Associates Campbell River	Fournisseure de services
	Doug Preston Directeur général Campbell River Employment Foundations Society Campbell River	Fournisseur de services
	Manfred Laube Coordonnateur de l'éducation permanente District scolaire 72 de Campbell River Campbell River	Fournisseur de services
Surrey	Linda Jacobsen Agente des Programmes et services CRHC de Surrey	Membre du comité de direction
	Carol Helgeson Agente des Programmes et services CRHC de Langley	Agente de projet pour le projet EPCP de l'ECP
	Melody Smith Gestionnaire de secteur Bureau du MAETT de Surrey	Membre du comité de direction
	Susan Burnett Conseillère en formation Bureau du MAETT de Surrey	Membre du comité de direction
	Bev Coleman Coordonnatrice de l'EDMT/PEE MHR de Surrey	Membre du comité de direction
	Floyd Johnson Vice-président, Options Unlimited New Westminster	Fournisseur de services

Évaluation de l'ECP — répondants clés (suite)		
ECP — localité	**Contact**	**Rôle**
	Gisela Theurer Gestionnaire des programmes Surrey Rehab Society Vocational Services Surrey	Fournisseure de services
	Colleen Avery Coordonnatrice (JAWS) Surrey Rehab Society Vocational Services Surrey	Fournisseure de services
	Kirk Austin Directeur clinique, EPCP (Évaluation, présentation et counselling du Pacifique) Armée du Salut Langley	Fournisseur de services
	Bruce Wagner Conseiller, EPCP Armée du Salut Langley	Fournisseur de services
	Mike Wilson Directeur exécutif, Phoenix Society Surrey	Fournisseur de services
Coquitlam	Mike Whelan Gestionnaire de la prestation des services CRHC de Coquitlam	Membre du comité de direction
	Val Fox Coordonnateur d'Acting Skills BC Bureau du MAETT de Coquitlam	Membre du comité de direction
	Christine Bowman Propriétaire, Bowman & Associates Maple Ridge	Fournisseure de services
	Bruce Buxton Propriétaire, Buxton Consulting Maple Ridge	Fournisseur de services
Kamloops	Kathy Aldis (Saucier) DRHC (Kamloops)	Membre du comité de direction
	Al Thomas DRHC (Kamloops)	Membre du comité de direction
	Debbi Kinahan Directrice générale Aspen Education (Kamloops)	Fournisseure de services
Prince Rupert	Sharon Sheppard DRHC (Prince Rupert)	Membre du comité de direction

Évaluation de l'ECP — répondants clés (suite)		
ECP — localité	**Contact**	**Rôle**
	Janet Northcott Conseillère en formation MAETT (Prince Rupert)	Membre du comité de direction
Fort St. John	Eryn Dalton Superviseure de district Ministère des Ressources humaines Fort St. John	Membre du comité de direction
	Clovette Chandler Conseillère en formation MAETT (Fort St. John)	Membre du comité de direction
	Carolyn Gronland Sunnyside Enterprises The Support Centre (Fort St. John)	Fournisseure de services
Nelson/Nakusp	Rob Thompson Gestionnaire du fonds d'investissement en ressources humaines DRHC (Nelson)	Membre du comité de direction
	Jim McAllister Gestionnaire de secteur Bureau du MAETT de Cranbrook/Kelowna	Membre du comité de direction
	Barb Goertzen Coordonnatrice, Services de développement de carrière Nelson & District Community Resource Soc. Nelson	Fournisseure de services
	Sylvia Smith Animatrice des Points de départ Nelson & District Community Resource Soc. Nelson	Fournisseure de services
	Tom Fulcko Conseiller en emploi Outreach Employment Services Nakusp	Fournisseur de services
	Terri MacLeod Conseillère en emploi Outreach Employment Services Nakusp	Fournisseure de services
	Doug Switzer Administrateur Outreach Employment Services Nakusp	Fournisseur de services

Évaluation de l'ECP — répondants clés (suite)		
ECP — localité	**Contact**	**Rôle**
	Harry Stan Directeur général, Ashland Training Castlegar	Fournisseur de services
Burnaby	Dave Beath Conseiller en opérations de prestation de services DRHC (Burnaby)	Membre du comité de direction
	Vicki Mulligan Coordonnatrice de Skills BC MAETT (Burnaby)	Membre du comité de direction
	Chris Garcia Gestionnaire de marchés MAETT (Burnaby)	Membre du comité de direction
	Donna Tang Agente des services de programmes DRHC (Burnaby)	Membre du comité de direction
	Caroline Robertson Associée de direction YES Canada (Burnaby)	Fournisseure de services
	Hal Klein Président Hal Klein and Associates (Burnaby)	Fournisseur de services
	Shahinoor Dossa Superviseure de l'ECP (Burnaby)	Fournisseure de services
Vancouver	Elizabeth Murdoch DRHC (Vancouver)	Membre du comité de direction
	Steve Ko Coordonnateur du développement communautaire des aptitudes MAETT (Vancouver)	Membre du comité de direction
	Dave Jagpal Superviseur de district MHR (Vancouver)	Membre du comité de direction
	Jean Baldock Conseillère en formation MAETT (Vancouver)	Membre du comité de direction
	David Schine Président Corporate Career Development Vancouver	Fournisseur de services (Westside)
	Greg Stephens Gestionnaire du programme d'EC Corporate Career Development Vancouver	Fournisseur de services (Westside)

Évaluation de l'ECP — répondants clés (suite)		
ECP — localité	**Contact**	**Rôle**
	Cecilia Pineda Coordonnatrice de programme Job Search Central (Centre de ressources pour la carrière) Conseil scolaire de Vancouver (Vancouver)	Fournisseure de services (Westside)
	Andrew Long Cogestionnaire Job Search Central (Centre de ressources pour la carrière) (Vancouver)	Fournisseur de services (Westside)
	Lorna Cookson Cogestionnaire Job Search Central (Centre de ressources pour la carrière) (Vancouver)	Fournisseure de services (Westside)
	Betty Tully Présidente Tully & Co. Ltd. (Vancouver)	Fournisseure de services (Eastside)
	Marty Whitman Directeur Metro Training Institute (Vancouver)	Fournisseur de services (Eastside)
	Barbara Rode Coordonnatrice de l'ECP (Vancouver)	Fournisseure de services (Eastside)
	Cheryl Mixon Directrice, Division des services à la jeunesse Family Services of Greater Vancouver Vancouver	Fournisseure de services (Southeast)
	Maggie Ducket Coordonnatrice des programmes d'emploi South Vancouver Neighbourhood House Vancouver	Fournisseure de services
	Marilyn Michaud Coordonnatrice de l'ECP (Vancouver)	Fournisseure de services (Southeast)
Pour l'ensemble du programme	Jaimi Sinclair Coordonnatrice de l'ECP DRHC (Vancouver)	Membre du comité de direction Canada/C.-B. de l'IS/ECP
	Rob Mastin Conseiller en programmes DRHC (Vancouver)	Membre du comité de direction Canada/C.-B. de l'IS/ECP
	Barbara Stobie Gestionnaire des services intégrés CRHC de Surrey	Membre du comité de direction Canada/C.-B. de l'IS/ECP

Évaluation de l'ECP — répondants clés (suite)		
ECP — localité	**Contact**	**Rôle**
	David Askew Gestionnaire de secteur MAETT (Vancouver) (aussi interrogé au sujet du projet pilote de Burnaby)	Membre du comité de direction Canada/C.-B. de l'IS/ECP
	Peter Kagis Gestionnaire des programmes du marché du travail MHR (Victoria)	Membre du comité de direction Canada/C.-B. de l'IS/ECP
	Charles Perrin DRHC	Coprésident du comité de direction Canada/C.-B. de l'IS/ECP
	Jennifer Standeven Directrice de la Planification et du développement des programmes Division du développement des habiletés MAETT	Coprésidente du comité de direction Canada/C.-B. de l'IS/ECP
	Alan Rachue Gestionnaire intérimaire Planification et développement des programmes Division du développement des habiletés MAETT	Membre du comité de direction Canada/C.-B. de l'IS/ECP